

Türkiye'deki İşletme Gruplarının Uluslararasılaşması: Kaynak Esaslı Yaklaşım¹

Internationalization of Turkish Business Groups: A Resource Based View

 Serkan DİRLİK²

Makale Geliş Tarihi / Received : 10.08.2023

Makale Kabul Tarihi / Accepted : 25.12.2023

Araştırma Makalesi

Research Article

Öz

Bu çalışma, Türkiye'deki işletme gruplarının uluslararası pazarlara girişlerinde hem lokasyon tercihleri hem de tercih ettikleri giriş şekilleri üzerinde işletme grubu karakteristiklerinden faaliyet süresi, endüstri çeşitlendirmesi, uluslararası deneyim ve büyüklüğün etkisini kantitatif analizler ile sınamayı amaçlamıştır. Araştırma sonuçları işletme gruplarının lokasyon tercihlerinde endüstri çeşitlendirmesi ve işletme grubunun büyüklüğünün etkili olduğunu ve uluslararası pazarlara giriş şekilleri üzerinde belirtilen işletme grubu karakteristiklerinin farklı etkileri olduğunu göstermektedir.

Anahtar Sözcükler: Türk İşletme Grupları, İşletme Grubu Karakteristikleri, Uluslararasılaşma

Abstract

This study aims to examine quantitatively the impact of operation duration, industrial diversification, international experience and size on both location choice and preferred entry modes of business groups operating in Turkey entering international markets. Findings indicate that industry diversification and size of business groups affect location choice of business groups and there are varied effects of business groups characteristics mentioned above on entry modes to international markets.

Keywords: Turkish Business Groups, Characteristics of Business Group, Internationalization

Extended Abstract

The main question of this study can be formulated as follows: "How do organizational characteristics at the group level influence the internationalization of business groups in Turkey?" The primary objective of this study is to examine the interaction between the internationalization of Turkish business groups and the group-level characteristics of these business groups from a Resource-Based View perspective. According to Çolpan et al. (2010: 6), business groups, as clusters of coordinated activities, operate by interlinking legally independent enterprises to each other. According to Guillen (2000: 362-363), business groups exhibit characteristic features such as (1) engaging in a wide variety of industries, (2) operating under somewhat unified entrepreneurial guidance, going beyond alliances among otherwise independent firms, and (3) not constituting a fully integrated organizational structure. In the context of Türkiye, a business group is a cluster that operates in multiple industries, controlled through regulations that grant or do not grant ownership rights and facilitated through a top holding company (Çolpan et al., 2010: 11). This cluster consists of legally independent entities and includes both privately owned and publicly owned components (Çolpan et al., 2010: 11). Major business groups in Türkiye, as described by Çolpan (2010), are predominantly diversified business groups

¹Bu araştırma Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri fonu tarafından desteklenmiştir ve Serkan Dirlik'in doktora tezinden üretilmiştir. Ayrıca çalışma, 2014 yılında Konya'da düzenlenen 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde sunulmuş bildirinin geliştirilmiş versiyonudur. İstatistiksel analizlerdeki yardımları için Doç. Dr. Atilla Gökteş'a teşekkürü bir borç bilirim.

²Doç. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Kötekli Kampüsü, 48000, Kötekli / Muğla - Türkiye, sdirlik@mu.edu.tr

E-ISSN: 2651-4036 / © 2017-2023 Journal of Management and Labour. This is an open access article.

Önerilen Atıf Biçimi / Recommended Citation: Dirlik, S. (2023). Türkiye'deki İşletme Gruplarının Uluslararasılaşması: Kaynak Esaslı Yaklaşım. Yönetim ve Çalışma Dergisi. 7 (2), 192-218.

under family ownership. Their main characteristics include being largely owned and managed by a single family and consisting of unrelated companies operating in various domains, all centrally directed (Üsdiken and Öktem, 2008: 45). While the economic significance of business groups in Turkey is quite apparent, it is observed that there is a limited amount of research directly focusing on the internationalization of these business groups. Considering the leading roles of business groups in international trade in Turkey, it can be noted that there is a scarcity of studies in this area, and there is a need for an increase in research in this regard. In this study, the definition of internationalization, as adopted by Gemser et al. (2004) based on Andersen (1997), has been used. According to Andersen (1997: 29), internationalization is distinguished from other types of strategic processes, such as growth strategies, in two dimensions: The first dimension is when firms transfer their products, services, or resources across national borders, requiring them to select the country or countries where their operations will be conducted. The second dimension involves firms choosing an international transaction exchange method, which is essentially their international market entry strategy. In this study, the impact of group characteristics on the internationalization of business groups is examined, with these group characteristics being considered as organizational drivers in the internationalization of business groups. These drivers include the size of the business group, the duration of its operations, industry diversification, and international experience. The size of the business group, duration of operations, industry diversification, and international experience are related to the resource-based theory of firms (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) because these variables constitute the resources that facilitate internationalization by providing valuable knowledge. In the research, based on these four variables, four fundamental hypotheses have been developed regarding the impact of business groups on both location selection and entry mode selection in their international endeavors. It has been determined that there are a total of 808 units in international markets for the 75 business groups with international operational units (Dirlik, 2014a). The oldest among these international units can be traced back to 1974, while the most recent one was established in 2013. Thus, the time frame for international ventures in the research covers the years from 1974 to 2013. In our study, we assume that the size of the business group, industry diversification, duration of operations, and international experience will have effects on the location selection for the international units of business groups and the entry modes they adopt. Based on these assumptions, four hypotheses have been put forward. The first hypothesis stated that the duration of operations of business groups affects their international location preferences and entry modes into international markets. According to the results of our research, it can be noted that this hypothesis received partial support. While the duration of operations has a limited influence on location selection, its impact is more significant on entry modes. The second hypothesis stated that the industry diversification of business groups affects their international location preferences and entry modes into international markets. This hypothesis has been supported by the research findings. It can be noted that industry diversification has strong effects on both location selection and entry modes. The third hypothesis stated that the size of business groups affects their international location preferences and entry modes into international markets. According to the research results, it can be stated that this hypothesis also received strong support. The final hypothesis of the research stated that the international experience of business groups affects their international location preferences and entry modes into international markets. According to the research findings, this hypothesis is supported only with respect to entry modes. International experience has no influence on location selection. Our research results particularly indicate that the industry diversification and size of business groups are more influential in their internationalization.

Giriş

Bu araştırmanın temel sorusu, Türkiye’deki işletme gruplarının uluslararasılaşmalarında grup düzeyinde örgütsel karakteristiklerin etkisi nasıldır? şeklinde ifade edilebilir. Çalışmanın temel amacı, Türkiye kökenli işletme gruplarının uluslararasılaşmaları ile işletme gruplarının grup düzeyindeki karakteristiklerinin etkileşimini kaynak esaslı yaklaşım (Resource Based View) perspektifinden incelemektir. Son yıllarda işletme gruplarını analiz düzeyi olarak ele alan çalışmaların arttığı gözlemlenmektedir. İşletme gruplarının hem uluslararası yazında hem de Türkiye’deki genel görünümünü ve bu çalışmanın belirteceğimiz genel görünüm içerisindeki konumunu tarif etmeden önce işletme gruplarının kavramsal sınırları izleyen değerlendirmelerde çizilmeye çalışılmıştır.

Çolpan vd.’ne göre (2010: 6), koordine edilmiş kümeler olarak işletme grupları, yasal olarak bağımsız girişimlerin birbirine bağlanması yoluyla faaliyet gösterirler. İşletme gruplarını oluşturan firmaların yasal bağımsızlığı genel kabul görmüş tanımsal kriterdir (aynı yer). Bu bağlamda, büyük bir şirketin içsel üretim ve pazar bölümleri tek bir şirket olarak kolektif biçimde kaldıkları için bir grup oluşturmazlar (Çolpan vd., 2010: 6). En geniş anlamda işletme grupları, bir ekonomik koordinasyon mekanizmasını karakterize eder (Çolpan ve Hikino, 2010: 17). Bu mekanizmada yasal olarak bağımsız işletmeler, ortak ekonomik refahlarını arttırmak için işbirlikçi düzenlemeleri kullanırlar ve işletme gruplarından temel olarak anlaşılan şey yasal olarak bağımsız işletmelerin işbirlikçi bir biçimde koordine edilmiş olmasıdır (aynı yer). İşletme gruplarını karakterize eden unsurlar şu faktörler temelinde toplanabilir: ilişkisiz ürün portföyü, piramidal sahiplik yapısı ve aile sahipliği ve kontrolü (Çolpan ve Hikino, 2010: 16). Yiu vd.’ne göre (2007: 1553) işletme gruplarını diğer geleneksel işletme örgütlerinden ayıran iki karakteristik söz konusudur. İlki, işletme gruplarındaki üye firmalar ortak sahiplik, direktörler, ürünler, mali veya kişilerarası gibi bağlarla birbirlerine bağlanmıştır. İkinci karakteristik, işletme grubundaki bağlı (affiliated) firmalar birbirlerine bağlanmış (linked) iken genellikle ortak idari veya finansal kontrol veya üye firmalar arasında ortak yönetsel kontrol sağlayan merkezi bir birim vardır. İşletme gruplarını karakterize eden unsurları ifade eden bir başka yazar ise Guillen’dir (2000). Guillen’e göre (2000: 362-363), işletme grupları (1) geniş çeşitlilikte endüstride faaliyet gösterirler, (2) bağımsız firmalar arasındaki birlikteliklerin ötesinde, bütünleşik bir girişimsel rehberlik altında faaliyet gösterirler ve (3) tamamen bütünleşmiş bir örgütsel yapıya erişmemek şeklinde karakteristik özellikler ifade edilebilir. Türkiye açısından değerlendirildiğinde işletme grubu, ortaklık hakkı veren veya vermeyen düzenlemeler ile tepe bir holding şirketi aracılığıyla kontrol edilen, birden çok endüstride faaliyet gösteren, yasal olarak bağımsız, özel mülkiyete ve kamuya ait bir kümedir (Çolpan vd., 2010: 11). Türkiye’deki büyük işletme grupları, ağırlıklı aile sahipliğindeki çeşitlenmiş işletme grupları olup (Çolpan, 2010), ana özellikleri, büyük ölçüde bir ailenin sahipliği ve yönetimi altında, birbirleri ile ilişkisiz alanlarda faaliyet gösteren ve merkezi olarak yönlendirilen şirketlerden oluşmaları olarak ifade edilebilir (Üsdiken ve Öktem, 2008: 45).

İşletme grupları çalışmalarının uluslararası yazındaki genel görünümünü değerlendirebilmek için Üsdiken’in (2008) çalışmasında Web of Science’da yaptığı tarama tekrarlanmıştır.³ Yapılan bu taramada “business groups” başlıklı, Social Science

³ Üsdiken (2008: 5) Web of Science adlı veri tabanında SSCI’da yer alan işletme ve/veya yönetim sınıfındaki dergiler için işletme grupları (business groups) anahtar kelimesi ile yaptığı taramada bulunan yayınların % 88.5’nin 2000 yılı ve sonrasında yayınlandığını tespit etmiştir. Bu tarama bize işletme grupları üzerine yapılan çalışmaların önemli ölçüde 2000 yılı ve sonrasında yapıldığını göstermektedir. Yine Üsdiken (a.g.e.: 6) özel sayı içindeki çalışmaların atıf güncelliklerini belirterek Türkiye için bu durumu değerlendirdiğinde uluslararası yazındaki gelişmelerle bağlantılı olarak Türkiye’de işletme grupları ile ilgili çalışmaların da büyük ölçüde 2000 yılı ve sonrasında yapıldığını vurgulamıştır.

Citation Index’de 1980-2011 yılları arasında yer alan makalelerin dökümü yapılmıştır. Bunlar; işletme ve yönetim alanlarındaki makalelere göre tekrar arındırılmış ve toplam 86 adetlik akademik çalışma (makale) listesi oluşturulmuştur. Bunlardan 17 tanesi başlığında ‘business’ ve ‘groups’ terimlerini içermelerine karşın bu çalışmada ele alınan işletme grupları ile ilgili olmayan çalışmalar olduğu için listeden çıkarılmıştır. Sayı 69’a düşmüştür. Bunların 5 tanesi 2000 yılı öncesine aittir. Çalışmaların % 92.75’inin (5/69) 2000 yılı ve sonrasında yayınlandığını görülmektedir. 69 çalışma konularına göre ayrıştırıldığında yedi çatı altında bu çalışmaların sınıflandırılabilceği görülmüştür (Dirlik, 2014a: 38). Bu araştırma çatıları, 1-İşletme Gruplarında Performans, 2-Kurumsal Bağlamdaki Değişimin İşletme Gruplarının Varlığına, Çeşitlenmesine, Performansına Etkileri ve İşletme Grupları Arasındaki Etkileşimler, 3-İşletme Gruplarında Yönetim Kurulları ve Yapısı, Sahiplik Yapısı, Kurumsal Yönetim ve Profesyonel Yöneticilik, 4-Bir Örgüt Formu Olarak İşletme Grubu Formunun Varlığını ve Önemi Açıklama, 5-İşletme Gruplarında Yapı (örgüt formu), Büyüme, Strateji ve Girişimcilik, 6-İşletme Gruplarında Yenilikçilik ve 7. İşletme Gruplarının Uluslararasılaşması şeklindedir (a.g.e.). Belirtilen listedeki çalışmaların ağırlıkları değerlendirildiğinde en fazla makale sayısına sahip konu işletme gruplarında performans konusudur (a.g.e.). Listedeki 21 çalışma bu konuyla ilişkilendirilmiştir (a.g.e.). Bu çatıyı takiben en fazla çalışılan ikinci konu ise işletme gruplarında yapı (örgüt formu), büyüme, strateji ve girişimcilik konusudur (a.g.e.). Bu konuyla ilişkili 15 çalışma belirlenmiştir (a.g.e.). Bu araştırma çatısını takiben dokuz çalışma ile bir örgüt formu olarak işletme grubu formunun varlığını ve önemini açıklama çatısı, sekiz çalışma ile kurumsal bağlamdaki değişimin işletme gruplarının varlığına, çeşitlenmesine, performansına etkileri ve işletme grupları arasındaki etkileşimler çatısı, yedi çalışma ile işletme gruplarında yönetim kurulları ve yapısı, sahiplik yapısı, kurumsal yönetim ve profesyonel yöneticilik çatısı, beş çalışma ile işletme gruplarının uluslararasılaşması çatısı ve dört çalışma ile işletme gruplarında yenilikçilik çatısı gelmektedir (a.g.e.).

Bu ayrıştırmadan anlaşılacağı üzere işletme gruplarının uluslararasılaşması ile ilgili bir ilgi söz konusudur ve bu ilgi diğer kategorilerdeki çalışmalar göz önüne alındığında oldukça günceldir. Taramada işletme gruplarının uluslararasılaşması ile ilişkilendirdiğimiz beş çalışmayı genel itibarıyla değerlendirecek olursak, Guillen’in (2002, 2003) çalışmaları işletme gruplarının uluslararasılaşmasını etkileyen faktörleri ortaya koymasından önemli olduğu belirtilebilir. Guillen (2002) çalışmasında, Çin’e yatırım yapmış 326 Güney Kore işletmesi ve işletme gruplarına bağlı 180 firmanın yatırım davranışlarını ekonomik faktörlere ilaveten örgütsel ekoloji (yapısal durağanlık tezi) ve yeni kurumsal kuram (taklitçilik tezi) perspektifinden 1987-1995 yılları için boylamsal olarak incelemiştir. Guillen diğer çalışmasında da (2003), bir önceki çalışmasındaki araştırma tasarımı olduğu gibi 1987-1995 yılları için Çin’de yatırım yapmış olan Güney Kore işletmelerinin ve işletme gruplarının ortak girişim-tamamına sahip olunan girişim kategorik ayrımı temelinde uluslararası pazara giriş stratejilerini etkileyen deneyim ve taklit dinamiklerini firma, işletme grubu ve endüstri düzeyinde boylamsal olarak analiz etmiştir. Listelenen bir diğer çalışma Tan ve Meyer’e (2010) ait olup, yazarlar çalışmalarında yönetsel kaynakların ve kurumsal bağlama yerleşikliğinin Tayvan işletme gruplarının uluslararasılaşmalarına etkilerini incelemiştir. Listelenen dördüncü çalışma Sutherland’ın (2009) Çin işletme grupları üzerine yaptığı çalışmadır. Bu çalışma, Çin işletme gruplarının uluslararasılaşmasında hangi sektörlerin öne çıktığı, hangi coğrafyalara ağırlık verildiği ve motivasyonlarının neler olduğu ele alınmıştır (a.g.e.). Listeye giren tek derleme çalışması Yiu’ya (2011) aittir. Çalışmaya göre, Çin’den dışarıya yapılan doğrudan yabancı yatırımların büyük ölçüde işletme grupları tarafından

yapıldığını belirtmekte ve yeni örgütsel form olarak belirttiği bu işletme gruplarının uluslararasılaşmadaki önemini açıklamaya çalışmaktadır.

Türkiye’deki büyük şirketler kesiminde ‘tipik büyük iş birimi’ (Buğra, 2003[1994]: 241) veya ‘egemen iktisadi aktörler’ olarak nitelendirilen (Gökşen ve Üsdiken, 2001: 326; Üsdiken, 2008: 9) ve ‘günlük dilde daha yaygın holdingler olarak bilinen’ (Üsdiken, 2008: 6) Türk işletme gruplarına ilişkin çalışmalar önceki değerlendirmelerde belirttiğimiz uluslararası yazında oluşan çatılar itibariyle değerlendirildiğinde, işletme gruplarında performans konusu ile (Gönenç vd., 2007; Gündüz ve Tatoğlu, 2003), kurumsal bağlamdaki değişimin işletme gruplarının varlığına, çeşitlenmesine, performansına etkileri ve işletme grupları arasındaki etkileşimler konuları ile (Gökşen ve Üsdiken, 2001; Özen, 2003; Akış, 2007; Koca, 2011; Dirlik ve Altunç, 2016), işletme gruplarında yönetim kurulları ve yapısı, sahiplik yapısı, kurumsal yönetim ve profesyonel yöneticilik konuları ile (Yurtoğlu, 2000; Orbay ve Yurtoğlu, 2006; Üsdiken ve Yıldırım-Öktem, 2008; Gökşen ve Yıldırım-Öktem, 2008; Yıldırım-Öktem ve Üsdiken, 2010), bir örgüt formu olarak işletme grubu formunun varlığını ve önemini açıklama konusu ile (Buğra, 2003[1994]; Çolpan, 2010; Kurt, 2013), işletme gruplarında yapı (örgüt formu), büyüme, strateji ve girişimcilik konuları ile (Çolpan ve Hikino, 2008; Özkara vd. 2008; Karaevli, 2008; Karaevli ve Demirok, 2010; Günçavdı ve Erçek 2007; Erçek, 2008; Erçek ve Günçavdı, 2010), işletme gruplarında yenilikçilik konusu ile (Fıkırkoca, 2008) ve işletme gruplarının uluslararasılaşması konusu ile (Şahin ve Mert, 2012; Dirlik ve Asunakutlu, 2013; Dirlik, 2014a) ilişkilendirilebilecek çalışmalar söz konusudur.⁴

Türkiye’deki işletme gruplarının uluslararasılaşması konusunu doğrudan ilgi edinen çok sınırlı çalışma olduğu görülmektedir. Türkiye’de işletme gruplarının uluslararası ticarete öncü rolleri dikkate alındığında bu konuyla ilgili çalışmaların sınırlı kaldığı ve artması gerektiği belirtilebilir. Türkiye’deki işletmelerin uluslararasılaşmalarında işletme gruplarının ve işletme gruplarına bağlı şirketlerin öncü olduğuna dair veri sağlayan bazı çalışmalar da söz konusudur. Örneğin Koca (2011) 2009 yılı Fortune 500 Türkiye listesi üzerine yaptığı kategorileştirme neticesinde, listedeki 500 işletmenin gerçekleştirdiği toplam ihracatın % 69,1’ini işletme gruplarına bağlı firmaların yaptığını tespit etmiştir. Dirlik (2014a: 116), İstanbul Sanayi Odası 2010 yılı En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu ve En Büyük İkinci 500 Sanayi Kuruluşu, Forbes Türkiye 2010 yılı en büyük 500 ve Capital 2010 yılı en büyük 500 araştırmalarındaki işletme gruplarına bağlı şirketleri ayrıştırdığı çalışmada, işletme gruplarına bağlı şirketlerin İstanbul Sanayi Odası ilk ve ikinci en büyük 500 listelerindeki toplam ihracatın % 44.8’ini, Capital 500’deki toplam ihracatın % 53.5’ini ve Fortune 500’deki toplam ihracatın % 56.6’sının işletme gruplarına bağlı şirketler tarafından gerçekleştirildiğini tespit etmiştir. Mart 2014 tarihli bir araştırma rapora göre de en çok yabancı varlığı bulunan Türkiye orijinli 29 iktisadi birimin 19 tanesi işletme grubu, üç tanesi işletme grubuna bağlı birim, bir tanesi ise kamu işletmesi, bir tanesi kooperatif işletmesi ve kalan beş tanesi bağımsız işletmedir.⁵ Bu 29 iktisadi birimin toplam sahip oldukları yabancı varlığının % 81’i işletme grupları ve işletme gruplarına bağlı işletmelere aittir (a.g.e). Bu araştırma raporu da Türkiye’deki işletme gruplarının uluslararasılaşmada öncü olduklarına ilişkin dayanak sağlayacak niteliktedir. Bu makalenin Türkiye’deki işletme gruplarının uluslararasılaşmalarında grup karakteristiklerinin etkilerini incelemesinin ve görgül zemininin Türkiye’deki 75 işletme grubuna bağlı 808 uluslararası operasyon birimi olmasının yazında sınırlı olan işletme

⁴ Türkiye’deki işletme gruplarına dair yazını toplu bir şekilde değerlendiren ve yazının tarihsel seyrini en eskilere giderek inceleyen ilk çalışmanın Üsdiken’in (2008) çalışması olduğu belirtilebilir. Türkiye’deki işletme grupları yazını konusunda daha detaylı bilgi için bu çalışmaya başvurulabilir.

⁵ <http://ccsi.columbia.edu/files/2014/03/EMGP-Turkey-Report-March-24-2014.pdf> (Erişim tarihi: 23.07.2014)

gruplarının uluslararasılaşma konusundaki çalışmalara ilave bir çalışma olması açısından katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Makalenin bundan sonraki bölümünde araştırmanın kuramsal çerçevesi ve araştırma hipotezlerinin gelişimi anlatılmaktadır. Üçüncü bölüm araştırmanın yöntem bölümüdür. Bu bölümde araştırmanın stratejisi, örnekleme ve değişkenlerin ölçümü ile araştırmadaki analizler anlatılmıştır. Sonraki bölümde araştırmanın bulguları ortaya konmuştur. Son bölümde ise araştırma bulguları tartışılmış ve ileride yapılacak çalışmalar için önerilere yer verilmiştir.

1. Kuramsal Çerçeve ve Hipotezlerin Gelişimi

Bu çalışmada, Gemser vd.'nin (2004) kendi çalışmalarında benimsedikleri gibi, Andersen'in (1997) uluslararasılaşma tanımı benimsenmiştir. Andersen'e göre (1997: 29) uluslararasılaşma, büyüme stratejisi gibi diğer türdeki stratejik süreçlerden iki boyutta ayrılır: İlki, firmalar ürünlerini, hizmetlerini veya kaynaklarını ulusal sınırlar boyunca transfer ederler. Bu, firmaların işlemlerini yürütüleceği ülke veya ülkeleri seçmeleri gerektiğini ifade eder. İkincisi, firmalar uluslararası işlem değişim yöntemini ki bu uluslararası pazar giriş stratejisidir, seçmek zorundadırlar. Uluslararası pazar ve giriş türü seçimi firmaların uluslararasılaşması ile ilgili temel stratejik kararlardır (Bradley, 1995'ten aktaran Andersen, 1997: 29). Bu boyutlara dayanarak Andersen (1997: 29) uluslararasılaşmayı şu şekilde tanımlamıştır. "Uluslararasılaşma, uluslararası pazarlar için işlem değişimi yönteminin benimsenme sürecidir" (Andersen, 1997: 29). Yazara göre, bu tanımlama hem giriş strateji türünü hem de uluslararası pazar seçimini içerir (aynı yer).

Bu çalışmada işletme gruplarının uluslararasılaşmalarına etkisi sınanan grup karakteristikleri ise, işletme gruplarının uluslararasılaşmasında örgütsel yönlendiricileri olarak ele alınmaktadır. Bu yönlendiriciler işletme grubunun büyüklüğü, işletme grubunun faaliyet süresi, endüstri çeşitlendirmesi ve uluslararası deneyimdir. Bu değişkenler işletme ve işletme gruplarının uluslararasılaşmasında genellikle örgütsel düzeyde bağımsız değişkenler olarak kabul edilen hakim değişkenlerdir (Canabal ve White, 2008; Yiu ve Makino, 2002; Tan vd., 2001; Mutinelli ve Piscitello, 1998; Ekeledo ve Sivakumar, 2004; Chen ve Chen, 2003; Chen ve Chang, 2010). İşletme grubunun büyüklüğü, faaliyet süresi, endüstri çeşitlendirmesi ve uluslararası deneyim işletmelerin kaynak esaslı kuramı (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) ile ilişkilidir çünkü bu değişkenler uluslararasılaşmayı kolaylaştıran bilgilerin kaynaklarını teşkil etmektedir. Firmaları bir kaynaklar demeti olarak gören kaynak esaslı bakış açısının temeli Penrose'un "*Firmaların Büyüme Kuramı (The Theory of the Growth of the Firm)*" adlı eseri tarafından atılmıştır (Hoskisson vd., 1999: 428). Bu yaklaşım, firma tarafından kontrol edilen kaynakları ve kapasiteleri analiz birimi olarak kullanır (Barney ve Hesterly, 1999: 127). Kaynak esaslı yaklaşımı firmaların değer yaratmak ve sahip oldukları kaynaklardan değer sağlamak için stratejilerini formüle ettiklerini ve uyguladıklarını varsayar (Wan vd., 2011: 1339). Bu bakış açısı 'firmaların pazara giriş biçimlerinin dışsal şartlardan ziyade firmanın kaynakları ve kapasiteleri tarafından belirlendiğini' ön görür (Karaevli ve Demirok, 2010: 419). Araştırmanın bu kapsam çerçevesinde analiz birimi, işletme gruplarının grup düzeyi özelliklerinin veya karakteristiklerinin onların uluslararasılaşmasına etkileridir. Bu çalışmada, işletme gruplarının özellikleri işletme gruplarının uluslararasılaşmasında örgütsel yönlendiricileri olarak ele alınmaktadır. Bu yönlendiriciler işletme grubunun büyüklüğü, faaliyet süresi, endüstri çeşitlendirmesi ve uluslararası deneyimidir. Şimdi sırası ile araştırmada etkileri değerlendirilecek olan bu örgütsel karakteristikleri ele alalım.

Faaliyet süresi. Faaliyet süresinin işletmelerin uluslararasılaşmasına etkisine ilişkin klasik fikir Hymer'e (1976) atfedilmektedir ve bu fikrin temeli yabancılık veya o pazarda yeni olma dezavantajlarının üstesinden gelebilmek için operasyonlarını uluslararasılaştırmadan önce işletmelerin yeterli kaynak ve bilgiyi edinmeleri için zamanın gerekebilmesidir (Sahaym ve Nam, 2013). Yazında, faaliyet süresinin işletmelerin uluslararasılaşmasına etkileri hem olumlu hem de olumsuz olarak belirtilmektedir. Daha uzun süreli faaliyet gösteren işletmelerin daha deneyimli oldukları, öğrenmenin faydalarından daha fazla yararlandıkları belirtilirken, yapısal durağanlığa daha eğilimli oldukları ve rekabetçi baskılara uyum için yeteneklerinin daha az olduğu da belirtilmektedir (Douma vd., 2006: 649). İşletmelerin faaliyet süresi arttıkça, sahip oldukları kurallar ve çerçeveler seti onların yeniliğe dirençli olmalarını ve uluslararası genişleme gibi yeni fikirlerde isteksizliğe neden olabilir (Kırca vd., 2012: 510). Buna karşın, yukarıda da belirtildiği gibi, yeni olma ve büyüme yükümlülükleri ile karşılaşmama, yönetsel yetenek ve özellikle yeni veya yurt dışındaki endüstrilerde spesifik deneyim elde etmeleri ile faaliyet süresi işletmelerin uluslararasılaşmalarını olumlu etkileyebilir (a.g.e.). Faaliyet süresi ile Türkiye'deki işletme gruplarının uluslararasılaşmaları etkileşimi ile ilişkilendirebileceğimiz üç çalışmada yer alan bulgulardan bahsedebiliriz. İlkinde, Gökşen ve Üsdiken (2001), 1980 öncesi kurulan işletme gruplarının 1980 sonrası kurulanlara göre daha fazla ihracat yönelimli olduklarını, 1980 sonrası kurulan işletme gruplarının ise yurt dışına doğrudan yatırımda bulunmaya daha yönelimli olduklarını bulgulamışlardır. İkincisinde, Özkara ve arkadaşları (2008) Türkiye'deki daha eski dönemde kurulan işletme grubunun yenilere göre içe dönük uluslararasılaşma boyutunda daha etkin oldukları, dışa dönük uluslararasılaşma boyutu açısından ise bu iki grup arasında herhangi bir farklılık olmadığı tespit etmişlerdir. Üçüncüsünde, Dirlik ve Asunakutlu (2013) Türkiye'deki işletme gruplarının faaliyet süresinin işletme grubunun en az bir uluslararası operasyon birimine sahip olma olasılığı üzerinde pozitif etki yaptığını tespit etmişlerdir. Bu açıklamalar temelinde işletme gruplarının faaliyet süresinin lokasyon seçimi ve giriş şekillerinde etkileri olabileceğini varsaymaktayız. Belirtilen değerlendirmeler temelinde aşağıdaki hipotez önerilmektedir.

Hipotez 1. İşletme gruplarının faaliyet süresi, işletme gruplarının uluslararası lokasyon tercihlerini ve uluslararası pazarlara giriş yöntemlerini etkiler.

Endüstri Çeşitlenmesi. İşletme gruplarının varlığını açıklayan yaklaşımlarından piyasa aksaklıkları tezi, işletme gruplarının iyi işleyen piyasaların bulunmamasından kaynaklanan aksaklıkları gidermek için var olduklarını (Leff, 1978), sermaye piyasası, işgücü piyasası, mal piyasası, hükümet düzenlemeleri ve sözleşme yaptırımı gibi kurumsal boyutlarda aksaklıkları gidermek için (Khanna ve Palepu, 1997) özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki popüler işletme modelleri (Yi, vd., 2013) olduğunu belirtmektedir. Çeşitlendirme ve uluslararasılaşma ilişkisini Hindistan işletme grupları görgül zemininde sorgulayan Kumar ve arkadaşları (2012), çeşitlendirmenin uluslararasılaşma üzerinde negatif etkisi olduğunu bulgulamışlardır. Benzer şekilde yine Hindistan işletme grupları görgül zemininde Chari de (2013) daha çok çeşitlenmiş işletme gruplarına bağlı şirketlerin daha az çeşitlenmiş işletme gruplarına bağlı şirketlere göre daha az doğrudan yabancı yatırıma sahip olduklarını tespit etmişlerdir. Buna karşın, gelişmekte olan ülkelerdeki çeşitlenmiş işletme gruplarının diğer iş örgütlenmelerinden ekonomik anlamda daha iyi performans gösterdikleri belirtilebilir. Örneğin, Khanna ve Rivkin (2001) inceledikleri 14 ülkenin altısında bu ilişkiye dair ampirik destek bulmuşlardır. Bir başka örnek için de "The Oxford Handbook of Business Groups" adlı eserde (Çolpan vd., 2010) ele alınan 15 ülke örneğinin sekizinde çeşitlenmiş işletme grubu örgütsel formunun diğer iş örgütlenmelerine göre performansının daha iyi olduğu bulgusu belirtilebilir (Dirlik, 2014b: 1125). Performansın işletme gruplarının

uluslararasılaşmasına olumlu yansiyabileceği beklenebilir. İşletme grupları içerisindeki bağımsız firmaların sahip olduğu kaynaklar, grup içerisindeki otorite mekanizması tarafından firmalar arasında paylaşılabilir (Wan vd., 2011: 1359). Özellikle gelişmekte olan ülke ekonomilerinde yaratılan içsel sermaye sayesinde işletme gruplarının uluslararasılaşmalarına olumlu yansımaları söz konusu olduğu düşünülebilir. Bu değerlendirmeler kapsamında işletme gruplarının çeşitlenmelerinin onların uluslararasılaşmalarına bir etkisi olabileceğini varsaymaktayız. Bu açıklamalar temelinde aşağıdaki hipotez önerilmektedir.

Hipotez 2. İşletme gruplarının endüstri çeşitlenmeleri, işletme gruplarının uluslararası lokasyon tercihlerini ve uluslararası pazarlara giriş yöntemlerini etkiler.

İşletme Grubunun Büyüklüğü: Bir firmanın büyüklüğü genellikle onun finansal, fiziksel, beşeri, teknolojik ya da örgütsel kaynaklardaki rekabetçi avantajının ve ölçek ekonomisi ile pazar gücünün bir göstergesidir (Ekeledo ve Sivakumar, 2004: 78; Bowen ve Wiersema, 2005: 1161). Büyüklüğün giriş biçimini belirlediği yönünde çok miktarda ampirik kanıt mevcuttur (Tan vd., 2001: 335; Brouthers vd., 2003: 1245; Brouthers ve Brouthers, 2003: 1191; Claver ve Quer, 2005: 65; Pehrsson, 2008: 137; Cui ve Jiang, 2009: 442). Brouthers ve Brouthers'a göre (2003: 1191), daha büyük firmaların tamamına sahipliğin söz konusu olduğu giriş biçimini tercih etme eğilimindedirler. Benzer bir biçimde, Chan ve Rosenzweig (2001: 756) büyük firmaların daha büyük finansal kaynakları olabileceğini ve bu yüzden de satın alma giriş şeklini finanse etme yönünde daha büyük kapasiteye sahip olabileceklerini iddia etmektedir. Bu eğilim ampirik olarak da teyit edilmiştir (Andersson ve Svensson, 1994; Demirbağ vd., 2010; Kumar vd., 2012). İşletme grupları açısından düşünüldüğünde, Chari'ye göre (2013: 352) daha büyük işletme grupları büyüklüklerinden dolayı uluslararası genişlemedeki bağlantıları yoluyla edinilmiş bilgiyi öğrenme, içselleştirme ve geliştirme için daha fazla kaynağa sahip olacaktırlar. Chari (2013), çalışmasında bu varsayımını Hindistan işletme grupları görgül zemininde test etmiş ve büyük işletme gruplarına bağlı şirketlerinin küçüklere göre daha fazla doğrudan yabancı yatırım yaptıklarını bulgulamıştır. Türkiye'deki 11 işletme grubunun uluslararasılaşma örüntüsünü ortaya koyan Çolpan'ın (2010) çalışmasına göre de daha büyük işletme gruplarının daha fazla doğrudan yabancı yatırıma yönelimi olduğu görülmektedir. Dirlik ve Asunakutlu da (2013) toplam işletme sayısı ile temsil edilen işletme gruplarının büyüklüğünün işletme gruplarının en az bir uluslararası operasyon birimine sahip olma olasılığına pozitif etki yaptığını Türkiye'de faaliyet gösteren işletme grupları görgül zemininde tespit etmişlerdir. Daha büyük işletme gruplarının uluslararası genişlemelerini desteklemek için daha fazla kaynakları olabileceği veya daha büyük gruplar dışa dönük yatırımları desteklemek için daha fazla kaynağa sahip olabileceği (Jean vd., 2011) öngörüsü ile işletme grubunun büyüklüğünün hem giriş yapılan lokasyonu hem de giriş biçimi stratejilerini etkilediğini varsaymaktayız (Tan ve Meyer, 2010: 159). Bu açıklamalar temelinde aşağıdaki hipotez önerilmektedir.

Hipotez 3. İşletme gruplarının büyüklüğü, işletme gruplarının uluslararası lokasyon tercihlerini ve uluslararası pazarlara giriş yöntemlerini etkiler.

Uluslararası Deneyim: Zhao ve arkadaşlarına göre (2004), uluslararası deneyim giriş biçiminin temel belirleyicisidir. Yazarların gerçekleştirmiş oldukları meta analiz çalışmasında analiz edilmiş olan 38 çalışmadan 13 tanesi uluslararası deneyimin giriş biçimi tercihini pozitif bir biçimde etkilediğini göstermiştir (a.g.e.). Uluslararası deneyim uluslararasılaşmayı arttıran işletmeye özgü bir avantaj olarak değerlendirilmektedir (Kırca vd., 2012: 509-510). Johanson ve Vahlne'nin (1977) uluslararasılaşmanın süreç modelinin temel varsayımları, işletmelerin uluslararası operasyonlarının gelişiminde bunun aşamalı bir süreç olduğuna dair bilgi eksikliğinin önemli bir engel olduğunu ve

gerekli bilginin esas olarak yurt dışındaki faaliyetler aracılığıyla edinilebileceğidir. Deneyimin uluslararasılaşmayı etkileyeceğine dair bu varsayımlar görgül destek de bulmaktadır. Örneğin, Kırca ve arkadaşları (2012), 145 çalışmanın bulguları temelinde gerçekleştirdikleri meta analiz çalışmalarında firmanın uluslararası deneyiminin uluslararasılaşmayı güçlü bir şekilde pozitif olarak etkilediğini tespit etmişlerdir. Ampirik olarak daha fazla uluslararası deneyimin satın alma ve ortak girişime göre daha fazla sınırdan yatırım ile bağlantılı olacağı da ortaya konulmuştur (Chang ve Rosenzweig, 2001; Brouthers vd., 2003; Yiu ve Makino, 2002). İşletme grubu örgütsel formu açısından da düşünüldüğünde, üye firmaların belli bir lokasyona yaptıkları önceki yatırımlar, bilgisel dışsallıklar yaratabilir ve grup içerisindeki diğer firmalar için yatırım maliyetleri ve yararları konusunda belirsizliği azaltabilir. Örneğin, Kumar ve arkadaşlarının çalışmasında (2012), uluslararası deneyim işletme gruplarının çeşitlenmesinin uluslararasılaşmaya olan negatif etkisini pozitif olarak ılımlaştırdığı bulgulanmıştır. Bu bağlamda işletme gruplarının uluslararası deneyimlerinin onların uluslararasılaşmalarını etkileyeceğini varsaymaktayız. Bu açıklamalar temelinde aşağıdaki hipotez önerilmektedir.

Hipotez 4. İşletme gruplarının uluslararası deneyimi, işletme gruplarının uluslararası lokasyon tercihlerini ve uluslararası pazarlara giriş yöntemlerini etkiler.

2. Yöntem

2.1. Araştırmanın Stratejisi, Örneklemi ve Değişkenlerin Ölçümü

Bu araştırmanın stratejisi tarama (survey) stratejisidir. Araştırmada belirli bir zamanda birden fazla işletme grubundan birden fazla sayıda değişkene ait veriler toplandığı için tarama yöntemi benimsenmiştir (Tarama yönteminin bu tanımsal kriterleri için bkz: Bryman, 2008: 46; McNeill ve Chapman, 2005: 28; Neuman, 2006: 43). Tarama araştırması sadece nüfus karakteristiklerinin şimdiki durumunu araştırmak için değil, aynı zamanda değişkenler arasındaki ilişkileri keşfetmek için de kullanılmaktadır (Graziano ve Raulin, 2007: 321). Araştırma zaman boyutu açısından kesitsel bir araştırmadır. Kesitsel araştırma belli bir zaman noktasında birçok vakaya ait bilginin sorgulanmasını ifade eder (Neuman, 2006: 36).

Türkiye’de faaliyet gösteren işletme gruplarının popülasyonuna ait toplu bir liste söz konusu değildir (Gökşen ve Üsdiken, 2001). Bu yüzden bu araştırmada öncelikle Türkiye’deki işletme gruplarını listeleyen bir liste oluşturması hedeflemiştir. Bunu yaparken de listede olabildiğince çok sayıda işletme grubunun olması hedeflenmiştir. Bu amaçlar doğrultusunda her yıl düzenli olarak yapılan üç farklı sıralama araştırmasına başvurulmuştur. Bunlar, İstanbul Sanayi Odası tarafından her yıl yürütülen En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu ve En Büyük İkinci 500 Sanayi Kuruluşu araştırması, Forbes Türkiye tarafından yürütülen en büyük 500 araştırması ve Capital Dergisi tarafından yürütülen en büyük 500 araştırmasıdır. Her üç en büyük işletme sıralaması araştırmasının 2010 listeleri ayrıştırılmıştır. İşletme grupları tek bir liste haline getirildiğinde ve bu listeden mükerrer olanlar çıkarıldığında 140 farklı işletme grubuna ulaşılmıştır. Bu işletme grupları üzerine yapılan taramalar neticesinde 75 işletme grubunun yurt dışı ülkelerde en az bir birimi olduğu (bkz. Ek A.), 58 işletme grubunun yurt dışında herhangi bir birimi olmadığı (bkz. Ek B.) tespit edilmiştir (Dirlik, 2014a). Kalan 7 işletme grubu ise işletme grubuna ait güvenilir bilgi edinilemediği ve araştırma esnasında ikisinin faaliyetlerin durdurulması nedeniyle araştırmaya konu edilememiştir.

Uluslararası operasyon birimine sahip 75 işletme grubunun uluslararası pazarlarda toplam 808 birimi olduğu tespit edilmiştir (Dirlik, 2014a). Bu uluslararası birimlerin en eskisi 1974 yılına, en yenisi ise 2013 yılına aittir. Böylelikle araştırmadaki uluslararası

girişimlerin zaman çevreni, 1974-2013 yılları arasındır⁶. Türkiye’de 75 işletme grubunun yurt dışı operasyon birimlerinin ana faaliyet konuları, yurt dışı birimleri ediniş şekilleri ve bölgeler Tablo 1.’de görülmektedir. Tablodan da görüleceği üzere 75 işletme grubunun birimleri en fazla Avrupa’dadır. Avrupa’daki birimlerin toplam içerisindeki payı % 59,53’tür. En fazla birime sahip olunan ikinci coğrafi bölge ise Orta Doğu ve Kuzey Afrika bölgesidir. Bu bölgenin toplam içerisindeki payı % 18,69’dur. Üçüncü en fazla birime sahip olunan bölge ise Merkez Asya olarak ifade edebileceğimiz ülkelerdedir. Bu bölgenin payı % 9,90’dır. Tablodan görülebilecek bir başka husus da işletme gruplarının tercih ettikleri giriş şekilleridir. En fazla başvurulan giriş şekli üretim amaçlı olmayan birim kurma olduğu görülmektedir. 75 işletme grubuna ait 808 uluslararası girişimin % 53’ü bu amaçla yapılmıştır. İkinci olarak en fazla tercih edilen giriş şekli ise % 17’lik pay ile üretim amaçlı olmayan birimi satın alma giriş şeklidir. Üçüncü olarak en fazla tercih edilen giriş şekli ise % 9’luk pay ile üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şeklidir. Tablodan anlaşılacak bir başka husus ise Türkiye’deki 75 işletme grubunun 808 uluslararası biriminin 172’sinin üretim amaçlı olduğu, geri kalan 636 birimin ise üretim amaçlı olmadığıdır.

⁶ Tespit edilen uluslararası girişimlere ait veri seti yazardan temin edilebilir.

Tablo 1. Türkiye’de 75 İşletme Grubunun Yurt Dışı Operasyon Birimlerinin Ana Faaliyet Konuları, Yurt Dışı Birimleri Ediniş Şekilleri ve Bölgeler⁷

	Üretim Amaçlı Olmayan Birim Kurma	Üretim Amaçlı Olmayan Birimi Satın Alma	Üretim Amaçlı Olmayan Birim İçin Ortak Girişim	Üretim Amaçlı Ortak Girişim	Üretim Amaçlı Birimi Satın Alma	Üretim Amaçlı Sıfırdan Yatırım	Toplam (Toplam içindeki pay)
Avrupa ⁸	257	107	31	9	45	32	481(59,53%)
Kuzey Amerika (ABD)	24	6	1	2	4	1	38 (4,70%)
Orta Doğu ve Kuzey Afrika ⁹	89	2	24	15	4	17	151 (18,69%)
Sahra Altı Afrika ¹⁰	1	4	0	0	1	1	7 (0,87%)
Latin Amerika ve Karayipler ¹¹	3	0	1	2	1	0	7 (0,87%)
Güney Asya ¹²	4	3	1	2	1	3	14 (1,73%)
Doğu Asya ve Pasifik ¹³	14	5	0	1	4	6	30 (3,71%)
Merkez Asya ¹⁴	40	7	12	9	5	7	80 (9,90%)
Toplam	432	134	70	40	65	67	808

Kaynak: Dirlik, 2014a: 128.

⁷ Bölge sınıflandırması için Dünya Bankası (The World Bank) ve Birleşmiş Milletler (United Nations) bölge sınıflandırmalarından yararlanılmıştır.

⁸ Almanya, Arnavutluk, Avusturya, Belçika, Beyaz Rusya, Bosna Hersek, Bulgaristan, Çek Cumhuriyeti, Finlandiya, Fransa, Hırvatistan, Hollanda, İngiltere, İrlanda, İspanya, İsveç, İsviçre, İtalya, Jersey, KKTC, Kosova, Lüksemburg, Macaristan, Makedonya, Malta, Moldova, Norveç, Polonya, Romanya, Rusya, Sırbistan, Slovakya, Slovenya, Ukrayna, Yunanistan, Tataristan. Avrupa’daki 481 birimin 91 birinin Rusya’da faaliyet gösterdiği gözden kaçırılmamalıdır.

⁹ Bahreyn, Birleşik Arap Emirlikleri, Cezayir, Fas, Irak, İran, İsrail, Katar, Kuveyt, Libya, Mısır, Sudan, Suriye, Suudi Arabistan, Tunus, Umman, Ürdün.

¹⁰ Botsvana, Gana, Güney Afrika Cumhuriyeti, Namibya, Nijer.

¹¹ Arjantin, Brezilya, İngiliz Virgin Adaları, Meksika, Panama.

¹² Afganistan, Hindistan, Pakistan.

¹³ Avustralya, Çin, Endonezya, Güney Kore, Hong Kong, Malezya, Singapur, Tayland, Tayvan.

¹⁴ Azerbaycan, Gürcistan, Kazakistan, Kırgızistan, Özbekistan, Tacikistan, Türkmenistan.

Araştırmanın verileri 2013 yılında derlenmiştir. Öncelikle eğer ulaşılabiliyorsa işletme gruplarının faaliyet raporlarına ve mali tablolarına ulaşılmıştır. Araştırmadaki bütün değişkenlere ait veriler 2012 yılı sonu itibariyledir. Faaliyet ve mali tablolara ulaşılamayan işletme grupları için ise öncelikle web sitelerine başvurulmuş, sitelerinden ulaşılabilen bilgilere ulaşılmaya çalışılmış ve sonra tek tek işletme grupları telefonla aranarak gerek üst düzey yöneticilerden gerekse işletme grubunun halkla ilişkiler biriminden telefonla ve/veya elektronik posta ile bilgi kontrolü sağlanmış veya eksik bilgiler edinilmiştir. Uluslararası birime sahip işletme grupları genelde uluslararası birimleri hakkında bilgiler için uluslararası birimler hangi işletme ve/veya işletmelere ait ise onlara yönlendirmişlerdir. O işletme veya işletmeler de aranarak var olan bilgi için bilgi kontrolü veya eksik bilgi ise bilgi talep edilmiştir. Ayrıca 12 işletme grubuyla grup düzeyinde veya onlara bağlı uluslararası birimi olan şirketlerle de yüz yüze görüşülerek bilgiler sağlanmıştır.¹⁵ Araştırmaya konu edilen değişkenler ve bu değişkenlere ait işlemselleştirme ise Tablo 2.'de görülmektedir.

Tablo 2. Kantitatif Analizlere Konu Edilen Araştırma Değişkenleri ve Bunların İşlemselleştirilmesi

Değişken	İşlemselleştirme	Örnek Çalışma
İşletme Grubunun Faaliyet Süresi	İşletme grubuna bağlı ve faaliyeti devam eden işletmelerden en eski olanının faaliyet süresi.	(Kumar vd. , 2012; Tan ve Meyer, 2010).
İşletme Grubunun Büyüklüğü	Hem çalışan sayısı hem de gruba bağlı toplam işletme sayısı	(Khanna ve Palepu, 2000; Choi ve Cowing, 2002; Kumar vd., 2012).
İşletme Grubunun Endüstri Çeşitlendirmesi	ISIC Rev. 3'e göre faaliyet gösterilen farklı sektör sayısı. ¹⁶	(Khanna vePalepu, 2000; Çolpan ve Hikino,2008).
İşletme Grubunun Uluslararası Deneyimi	Hem işletme grubunun sahip olduğu ve faaliyeti devam eden uluslararası operasyon birimlerinin en eskisinin faaliyet süresi hem işletme grubunun faaliyet gösterdiği farklı yabancı ülke sayısı.	(Kumar vd. , 2012; Dikova ve Witteloostuijn, 2007).
Giriş Şekilleri	Uluslararası birim, Yeni girişim ise 1, değil ise 0, Ortak Girişim ise 1 değil ise 0, Satın Alma ise 1 değil ise 0, Sıfırdan Yatırım ise 1, değil ise 0. Ayrıca birim üretim birimi ise 1, değil ise 0.	(Root, 1994: 7; Wild vd., 2010: 396; Çavuşgil vd., 2008: 429).
Lokasyon	Söz konusu birim gelişmiş ülkede ise 1, gelişmekte olan ülkede ise 0.	Dünya Bankası (The World Bank) ve Birleşmiş Milletler (United Nations) ¹⁷ sınıflandırmalarından yararlanılarak ayrıştırılmıştır.

Araştırmanın temel amacı giriş bölümünde de belirtildiği üzere işletme gruplarının uluslararasılaşması üzerinde işletme gruplarının grup karakteristiklerinin etkisini incelemektir. Bu nedenle araştırmanın bağımlı değişkeni uluslararasılaşmadır. Bu değişken bu araştırmada iki temsil değişkeni ile temsil edilmiştir. Bunlar, lokasyon seçimi ve uluslararası pazara giriş şekilleridir. Araştırmanın bağımsız değişkenleri işletme grubunun faaliyet süresi, işletme grubunun endüstri çeşitlenmesi, işletme grubunun büyüklüğü ve işletme grubunun uluslararası deneyimidir. Faaliyet süresi işletme grubunun en eski biriminin faaliyet süresi ile temsil

¹⁵ Görüşme yapılan işletme grupları veya işletme grubuna bağlı uluslararası birimi olan şirketler şöyledir: Koç Holding'e bağlı Arçelik A.Ş., Ram Dış Ticaret A.Ş. ve Yapı Kredi Bankası A.Ş., Sabancı Holding'e bağlı Kordsa Global Endüstriyel İplik ve Kord Bezi San. Tic. A.Ş., Temsa Gloabal San. Tic. A.Ş. ve Çimsa Çimento San. Tic. A.Ş., Eczacıbaşı Grubu, Zorlu Grubuna bağlı Zorlu Tekstil ve Vestel Elektronik A.Ş., Doğuş Grubuna bağlı Türkiye Garanti Bankası A.Ş. ve Dream, STFA Grubu, Abaloğlu Holding, Boydak Holding, İnci Holding, Tekfen Holding, Şahinler Holding ve Hayat Holding.

¹⁶ [http://unstats. un. org/unsd/cr/registry/regcst. asp?Cl=2&Lg=1&Top=1]

¹⁷ http://unctadstat. unctad. org/UnctadStatMetadata/Classifications/UnctadStat. Countries. GeographicalRegionslist. Classification_En. pdf

edilmektedir. İşletme grubunun büyüklüğü hem işletme grubunun toplam çalışan sayısı hem de işletme grubuna bağlı toplam işletme sayısı ile temsil edilmektedir. İşletme grubunun endüstri çeşitlendirmesi için Uluslararası Standart Endüstri Sınıflandırması (ISIC) kullanılmaktadır. İşletme grubunun çeşitlendirme derecesi, ISIC sınıflandırmasının 2-haneli düzeyinde işletme grubunun faaliyetlerinin toplam sayısı ile ölçülmüştür (Bkz. Çolpan ve Hikino, 2008). İşletme gruplarının uluslararası deneyimi için de iki tane temsil değişkeni kullanılmıştır. İlki, işletme grubunun faaliyeti devam eden uluslararası birimlerinin en eskisinin faaliyet süresi, ikincisi de işletme grubunun sahip olduğu uluslararası birimlerinin ev sahibi ülke sayısıdır. İzleyen bölümde araştırmada yapılan kantitatif analizler hakkında bilgiler sunulmuştur.

2.2. Analizler

Araştırma verileri için öncelikle tanımlayıcı istatistikler için analiz yapılmış ve değişkenler arası korelasyonlar için korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırmanın bağımlı değişkeni olan uluslararasılaşma değişkeni hem lokasyon seçimi hem de giriş şeklini ifade ettiği için bu iki temsil değişkeni için ayrı ayrı analizler yapılmıştır. Lokasyon seçimi için yapılan kantitatif analizler bağımsız t testi ve ikili lojistik regresyon (binary logistic regression) analizidir. Bağımsız t testi ile uluslararası birimin gelişmiş ülkede olma durumu ile gelişmekte olan ülkede olma durumu açısından bağımsız değişkenler kıyaslanmıştır. Lokasyon tercihi üzerinde bağımsız değişkenlerin etkisini sınamak için ise ikili lojistik regresyon analizi yapılmıştır. Bağımsız değişkenlerin giriş şekilleri üzerinde etkisini sınamak için yapılan kantitatif analiz ise çok kategorili lojistik regresyon (multinomial logistic regression) analizidir. İşletme gruplarının uluslararası birimleri altı kategoriye göre kategorileştirilmiştir. Bunlar, (1) üretim amaçlı olmayan birim kurma, (2) üretim amaçlı olmayan birimi satın alma, (3) üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim, (4) üretim amaçlı ortak girişim, (5) üretim amaçlı birimi satın alma ve (6) üretim amaçlı sıfırdan yatırım şeklindedir. Giriş şekli üzerinde bağımsız değişkenlerin etkisi olup olmadığı ise bağımlı değişkenin kategorik olarak ikiden daha fazla olması nedeniyle çok kategorili lojistik regresyon analizi yapılmıştır. İzleyen bölümde bu istatistiksel sınamalara ait analiz sonuçları görülmektedir.

3. Bulgular

Araştırma kapsamında aşağıda belirtilen analizler yapılmış ve bulgular kaynak esaslı yaklaşım perspektifi ile Türkiye'deki işletme gruplarının uluslararasılaşması açısından tartışılmıştır. Tablo 3.'de 133 işletme grubunun ve bunlardan en az bir uluslararası operasyon birimine sahip 75 işletme grubunun özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve korelasyonlar sunulmuştur. Tablo 3'den görüldüğü üzere araştırmaya konu edilen işletme gruplarının ortalama faaliyet süresi yaklaşık 49 yıldır. 133 işletme grubunun ortalama endüstri çeşitlendirmesi 6.55'dir. 131 işletme grubunun grup düzeyinde ortalama çalışan sayısı yaklaşık 6900 kişidir. 133 işletme grubunun sahip oldukları işletmelerin ortalaması yaklaşık 23'tür. Uluslararası birime sahip işletme gruplarının toplam yurt dışı birim ortalaması yaklaşık 11 iken, ortalama bu birimlerin faaliyet süresi yaklaşık 15 yıldır. Tablo 3.'de değişkenler arasındaki korelasyonlar da görülmektedir.

Tablo 3. Tanımlayıcı İstatistikler, Ortalamalar ve Korelasyonlar

	Min.	Max.	Ort.	Std. Sapma	1	2	3	4	5
1. Faaliyet Süresi ^a	13	95	48,71	17,421	1				
2. Endüstri Çeşitlendirmesi ^a	3	22	6,55	3,747	0,319**	1			
3. Çalışan Sayısı ^b	150	80987	6898,86	11386,108	0,304**	0,757**	1		
4. Toplam İşletme Sayısı ^a	3	173	22,74	28,786	0,298**	0,765**	0,729**	1	
5. Toplam Yurt Dışı Birim ^c	1	64	10,77	15,280	0,326**	0,674**	0,655**	0,903**	1
6. Uluslararası Deneyim ^c	2	39	14,97	8,931	0,369**	0,358**	0,341**	0,411**	0,501**

a: N= 133; b: N=131; c: N=75

**, Korelasyon 0,01 seviyesinde (2-yönlü) anlamdır.

İzleyen değerlendirmeler hem lokasyon seçimi hem de giriş şekli üzerinde bu çalışmada ele alınan örgütsel yönlendiricilerin etkilerini sınamak için yapılan kantitatif analizler ve bunların sonuçlarına daırdır.

3.1. Lokasyon Seçimine Ait Kantitatif Analizler

Bu kısımdaki analizler işletme gruplarının yapmış oldukları uluslararası girişimleri gelişmiş ülke olup olmama durumunu incelemek için yapılmıştır. İlk analiz işletme gruplarının uluslararası girişimlerinin gelişmiş ülkelerde olma durumu ile olamama durumuna etki edeceği varsayılan değişkenlerin ortalamalarını karşılaştırmaktır. Burada analiz birimi uluslararası girişim sayısıdır. Karşılaştırma için bağımsız iki örneklem t testi sınaması yapılmıştır. Tablo 4.'de grup istatistikleri ve bağımsız t testi analiz sonuçları görülmektedir. Anlamlılık değerleri (P değeri) sütununda görüleceği üzere gelişmiş ülkelerdeki birimler ile gelişmekte olan ülkelerdeki birimler iki ayrı grup olarak değerlendirildiğinde, işletme grubunun faaliyet süresi, işletme grubun endüstri çeşitlenmesi açısından 0.01 anlamlılık düzeyinde ve işletme grubu toplam çalışan sayısı açısından 0.05 anlamlılık düzeyinde iki grup arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Grup İstatistikleri ve Bağımsız Gruplar İçin T Testi Sonuçları

	Gelişmiş Ülke Olma Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın Standart Hatası	t değeri	P değeri	s.d.
İşletme Grubu Faaliyet Süresi	0	450	58,41	17,577	,829	-3,190	0,001	806
	1	358	62,31	16,825	,889			
İşletme Grubu Endüstri Çeşitlenmesi	0	450	11,34	5,134	,242	-3,286	0,001	806
	1	358	12,56	5,404	,286			
İşletme Grubu Uluslararası Deneyim	0	450	20,84	9,780	,461	-1,370	0,171	802,888
	1	358	21,72	8,278	,438			
İşletme Grubu Uluslararası Deneyim (Ev Sahibi Ülke Sayısı)	0	450	13,69	6,407	,302	-1,282	0,200	708,989
	1	358	14,33	7,404	,391			
İşletme Grubu Toplam Çalışan Sayısı	0	450	2,18E4	18460,618	870,242	-1,971	0,049	716,727
	1	358	2,46E4	20953,787	1107,442			
İşletme Grubu Toplam İşletme Sayısı	0	450	75,27	48,847	2,303	-,936	0,349	726,503
	1	358	78,71	54,174	2,863			

Not: 0: Gelişmekte Olan Ülkelerde Birim Sahipliği, 1: Gelişmiş Ülkelerde Birim Sahipliği.

Farklılıkların nedenlerine değinecek olursak, gelişmiş olan ülkelerde birime sahip olan işletme gruplarının faaliyet sürelerinin gelişmekte olan ülkelerde birime sahip olanlara göre daha uzun olduğu, daha fazla endüstride çeşitlendikleri ve daha fazla çalışana sahip oldukları görülmektedir. Bu analiz sadece farklılıkları göstermektedir. Gelişmiş ülkede birim sahipliği üzerinde veya gelişmekte olan ülkede birim sahipliği üzerinde belirtilen değişkenlerin bir etkisi olup olmadığını söylememektedir. Bunun için ikili lojistik regresyon analizinden faydalanılmıştır. İkili lojistik regresyon analizine konu edilen değişkenler farklı temsil değişkenleri ile temsil edildiği için farklı model sınamaları yapılmıştır. Gelişmiş ülke durumu ile gelişmekte olan ülke durumunu bağımlı değişken olarak aldığımızda analiz için farklı modeller Tablo 5.'de gösterilmiştir.

Tablo 5. Gelişmiş Ülke-Gelişmekte Olan Ülke Seçimini Etkileyen Bağımsız Değişkenler İçin Alternatif Modeller

	FS	EÇ	UD	ESÜS	TÇS	TİS
Model 1	√	√	√		√	
Model 2	√	√	√			√
Model 3	√	√		√	√	
Model 4	√	√		√		√

Not: '√' sembolü ile belirtilenler o değişkenin ilgili modele dahil edildiğini belirtir. Koyu ile belirtilen boş kutular, o sütündeki bağımsız değişkenin model sınamalarına dahil edilmediğini belirtir. Kısaltmalar şöyledir: FS: Faaliyet Süresi; EÇ: Endüstri Çeşitlenmesi; UD: Uluslararası Deneyim; ESÜS: Ev Sahibi Ülke Sayısı; TÇS: Toplam Çalışan Sayısı; TİS: Toplam İşletme Sayısı.

Bu modellere ilişkin yapılan lojistik regresyon sınamalarının $\text{Exp}(\beta)$ yani odds oranları ve bunların anlamlı olup olmadıklarına dair anlamlılık test değerlerine ilişkin sonuçlar izleyen tabloda verilmiştir. Tabloda önce modele konu edilen bütün değişkenlerle birlikte sonra da modellerden anlamsız değişkenlerin çıkarılması ile oluşan nihai sonuçlar görülmektedir.

Tablo 6. Yurt Dışı Birimler Düzeyinde Gelişmiş Ülke-Gelişmekte Olan Ülke Seçimini Etkileyen Bağımsız Değişkenler İçin Sınanan Alternatif Modeller ve İkili Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları

Modeller	FS (Exp(β))	EÇ (Exp(β))	UD (Exp(β))	ESÜS (Exp(β))	TÇS (Exp(β))	TİS (Exp(β))	Sabitin B katsayısı ve (Exp(β))	Omnibus Testi (Model Ki-kare, sd ve P değeri)
Model 1 ^a	1,010 [†]	1,075 ^{**}	0,996		0,526 [*]		1,072 (2,920)	20,646-4-0,000
Model 2 ^b	1,007 [†]	1,097 ^{**}	1,003			0,995 ^{**}	0,313 (1,368)	29,519-4-0,000
Model 3 ^c	1,010 [†]	1,098 ^{**}		0,971	0,585 [*]		0,713 (2,040)	23,047-4-0,000
Model 4 ^d	1,008	1,095 ^{**}		1,001		0,302 ^{**}	0,308 (1,361)	29,420-4-0,000
<i>Modellerden Anlamsız Değişkenlerin Çıkarılması Sonrasında Analiz Sonuçları (0.10 anlamlılık seviyesi de dahil)</i>								
Model 1 ^e		1,091 ^{**}			0,532 [*]		1,376 (3,958)	17,222-2-0,000
Model 2 ^f		1,111 ^{**}				0,304 ^{**}	0,603 (1,827)	26,970-2-0,000

Not: ^a Model 1'in Doğru Sınıflandırma Yüzdesi: 57,4; ^b Model 2'nin Doğru Sınıflandırma Yüzdesi: 57,9; ^c Model 3'ün Doğru Sınıflandırma Yüzdesi: 57,3; ^d Model 4'ün Doğru Sınıflandırma Yüzdesi: 57,9; ^e Model 1'den anlamsız değişkenler çıkarıldıktan sonra yapılan analiz için Doğru Sınıflandırma Yüzdesi: 59,0; ^f Model 2'den anlamsız değişkenler çıkarıldıktan sonra yapılan analiz için Doğru Sınıflandırma Yüzdesi: 58,7.
* p < . 05, ** p < . 01, † p < . 10.; N: 808.

Tablo 6.'daki analizler ofis veya şube olan birimlerin de dahil edilmesiyle toplam birimler üzerine yapılan analizlerdir. Omnibus testi değerleri istatistiksel açıdan bütün modellerde anlamlıdır (P=0,000, p<0,01). Bu test, modellerde yer alan değişkenlerin en az birinin anlamlı olduğunu belirtmektedir. Tablonun son iki satırı modellerden anlamsız değişkenlerin çıkarılmasıyla oluşan analiz sonuçlarıdır. Model 3 ve Model 4'ten anlamsız değişkenlerin çıkarılması yine tablonun son iki satırındaki analiz sonuçlarını vereceğinden tekrar bu modellere ait sonuçlar belirtilmemiştir. Tablo 6.'dan görüleceği üzere gelişmiş ülke geliştirmekte olan ülke ikiliğinde, gelişmiş ülkede birim sahipliği veya geliştirmekte olan ülkede birim sahipliği olasılığı üzerinde yıl ve ev sahibi ülke sayısı esaslı uluslararası deneyim değişkeninin bir etkisi olmadığı görülmektedir. Faaliyet süresi değişkeninin etkisi ise güçsüzdür. Sadece üç modelde ve eğer % 10 anlamlılık düzeyi kabul edilirse faaliyet süresi değişkeninin anlamlı bir etkisi söz konusudur. Faaliyet süresinin % 10 anlamlı düzeyinde anlamlı çıkan etkileri ise işletme gruplarının gelişmiş ülkelerde birim sahibi olma olasılığını artırıcı etki yaptıkları görülmektedir (Modellerde 1'in üzerindeki odds oranları pozitif, 1'in altındaki odds oranları ise

negatif etkinin varlığını göstermektedir). Modellerden görüleceği üzere endüstri çeşitlendirmesi değişkenlerinin ise gelişmiş ülkede birim sahipliğini pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bir başka ifadeyle, işletme grubunun endüstri çeşitlendirmesinin artması işletme yurt dışındaki birimin gelişmiş ülkede bir birim olma olasılığını arttırmaktadır. Bu etki bütün modellerde 0.01 düzeyinde anlamlıdır. Hem işletme grubuna ait toplam çalışan sayısı hem de işletme grubuna bağlı toplam işletme sayısı ile temsil edilen işletme grubu büyüklüğü ise modellerde gelişmiş ülkede birim sahipliğini olasılığına azaltıcı etki yaptığı görülmektedir. Bir başka ifadeyle işletme grubu büyüklüğü arttıkça işletme grubuna bağlı yurt dışındaki bir birimin gelişmiş ülkede olma olasılığı azalmaktadır.

3.2. Giriş Şekline Ait Kantitatif Analizler

Sahip olunan yurt dışı birimlerin giriş şekli üzerinde işletme gruplarının özelliklerinin etkileri çok kategorili lojistik regresyon analizi ile sınanmıştır. Bu analizde işletme gruplarının yurt dışında sahip oldukları birimler altı şekilde sınıflandırılmıştır. Sınıflar şöyledir: (1) Üretim Amaçlı Olmayan Birim Kurma, (2) Üretim Amaçlı Olmayan Birimi Satın Alma, (3) Üretim Amaçlı Olmayan Birim İçin Ortak Girişim, (4) Üretim Amaçlı Ortak Girişim, (5) Üretim Amaçlı Birimi Satın Alma ve (6) Üretim Amaçlı Sıfırdan Yatırım. Bu analizde uluslararası pazarlara giriş yöntemleri üzerinde etkisi sınanan değişkenlerin varyasyonlarına göre sekiz alternatif model sınanmıştır. Sınanan modeller ve analiz sonuçları Tablo 7. ve Tablo 8.'de görülmektedir.

Tablo 7.'deki dört model sınavında altıncı giriş şekli olan üretim amaçlı sıfırdan yatırım referans kategorisi iken Tablo 8.'deki dört model sınavında ise birinci giriş şekli olan üretim amaçlı olmayan birim kurma giriş şekli referans kategorisidir. İşletme grubu büyüklüğü ve uluslararası deneyim değişkenleri için ikişer alternatif temsil değişkeni kullanılmıştır. Modellerin ki kare testleri modellerin hepsinin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Hepsinin ki kare anlamlılık düzeyleri 0,01'den küçüktür. Tablo 7.'deki ilk dört model genel olarak değerlendirildiğinde, faaliyet süresi arttıkça üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekline göre üretim amaçlı olmayan birimi satın alma giriş şeklinin olasılığı azalacaktır. Bu ilişki ilk dört modelin üçünde de (Model 1, Model 3 ve Model 4) söz konusudur. Ayrıca yine aynı üç modelde, faaliyet süresi arttıkça üretim amaçlı birimi satın alma giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekline göre artacaktır. Fakat bu ilişki % 10 anlamlılık düzeyinde olduğu gözden kaçırılmamalıdır. İlk dört modele göre, endüstri çeşitlendirmesi arttıkça üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekline göre üretim amaçlı olmayan birimi satın alma giriş şeklinin olasılığı artmaktadır. Bu ilişki dört modelde de anlamlıdır. Dört modelin ilk üçünde endüstri çeşitlendirmesi arttıkça üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekline göre azalacaktır. Fakat bu ilişki Model 2 ve Model 3'te ancak % 10 anlamlılık seviyesinde geçerli olduğu gözden kaçırılmamalıdır. Model 1 ve Model 2'de yıl esaslı uluslararası deneyim değişkeni analizlere konu edilmiştir. Bu modellerde uluslararası deneyim arttıkça hem üretim amaçlı olmayan birim kurma giriş şeklinin hem de üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şeklinin olasılıkları üretim amaçlı sıfırdan yatırıma göre artacaktır. Model 2'de yıl esaslı uluslararası deneyim arttıkça üretim amaçlı olmayan birimi satın alma giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı sıfırdan yatırıma göre azaldığı da görülmektedir. Uluslararası deneyim için faaliyet gösterilen farklı ev sahibi ülke sayısının dikkate alındığı Model 3'te ise belirtilen son ilişki ters yönlüdür. İlk dört modelin ikisinde (Model 1 ve Model 3) işletme grubu büyüklüğü için toplam çalışan sayısı diğer ikisi (Model 2 ve Model 4) için ise gruba bağlı toplam işletme sayısı temsilen kullanılmıştır. İki temsil değişkeni için dört modeldeki ortak ilişki, çalışan sayısı veya toplam işletme sayısı arttıkça üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekline göre artacağı şeklindedir. Büyüklük için toplam işletme sayısının dikkate alındığı iki modelde (Model 2 ve Model 4), işletme grubuna bağlı toplam işletme sayısı arttıkça üretim amaçlı olmayan birimi satın alma giriş şeklinin olasılığı

üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekline göre artacağı da görülmektedir. Fakat bu ilişki Model 4'te % 10 anlamlılık seviyesi için geçerli olduğu gözden kaçırılmamalıdır. Ayrıca uluslararası deneyim değişkeni için işletme grubunun faaliyet gösterdiği ev sahibi ülke sayısı ile çalışan sayısının birlikte analize konu edildiği Model 3'te ise belirtilen son ilişki ters yönlüdür.

Tablo 7. Alternatif Modellerin Çok Kategorili Lojistik Regresyon Analizi Test Sonuçları - I (Referans Kategorisi: Üretim Amaçlı Sıfırdan Yatırım)

GT	Model 1					Model 2				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
FS	0,996	0,975 (*)	1,021	1,004	1,025 (†)	0,994	0,981	1,020	1,001	1,020
EÇ	1,021	1,346 (**)	0,874 (*)	1,045	1,022	1,047	1,219 (**)	0,904 (†)	1,120 (†)	1,096 (†)
UD	1,064 (**)	0,982	1,087 (**)	0,991	0,985	1,068 (**)	0,950 (*)	1,080 (**)	1,002	1,000
ÇS	1,150	0,660	3,617 (*)	1,987	1,686					
TİS						0,715	12,405 (**)	3,004 (*)	0,561	0,437
MUB	χ^2 : 159,898; sd: 20; P: 0,000					χ^2 : 195,624; sd: 20; P: 0,000				
GT	Model 3					Model 4				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
FS	1,008	0,969 (**)	1,041 (**)	1,002	1,022 (†)	1,007	0,967 (**)	1,040	1,001	1,021 (†)
EÇ	1,010	1,221 (**)	0,897 (†)	1,055	1,038	1,026	1,147 (*)	0,904	1,107	1,093
ESÜS	1,036	1,156 (**)	0,991	0,980	0,966	1,055	1,074	0,936	1,035	1,022
ÇS	1,205	0,273 (*)	4,126 (*)	2,266	1,964					
TİS						0,704	4,998 (†)	12,577 (*)	0,386	0,315
MUB	χ^2 : 136,861; sd: 20; P: 0,000					χ^2 : 145,952; sd: 20; P: 0,000				

Not: N: 808. Sonuçlar odds oranları (Exp(β)-) şeklindedir (Anlamlı değişkenlerdeki birden küçük odds oranları ilgili değişkenin negatif etkisini, birden büyük odds oranları ise ilgili değişkenin pozitif etkisi olduğunu ifade eder). Kısaltmalar şöyledir: FS: Faaliyet Süresi; EÇ: Endüstri Çeşitlendirmesi; UD: Uluslararası Deneyim; ESÜS: Ev Sahibi Ülke Sayısı; ÇS: Çalışan Sayısı; TİS: Toplam İşletme Sayısı; GT: Giriş Türü; MUB: Model Uyumu Bilgisi. Giriş Türü Kategorileri şöyledir: (1) Üretim Amaçlı Olmayan Birim Kurma, (2) Üretim Amaçlı Olmayan Birimi Satın Alma, (3) Üretim Amaçlı Olmayan Birim İçin Ortak Girişim, (4) Üretim Amaçlı Ortak Girişim ve (5) Üretim Amaçlı Birimi Satın Alma şeklindedir. Anlamlılık değerleri şöyledir: ** p<.01; * p<.05; † P<.10.

İlk dört model sınamasında altıncı giriş şekli olan üretim amaçlı sıfırdan yatırım referans kategorisi alındığı belirtilmişti. Tablo 8.'de ise referans kategorisi olarak birinci giriş şekli olan üretim amaçlı olmayan birim kurma giriş şeklinin alındığı model sınamalarının sonuçları görülmektedir.

Tablo 8. Alternatif Modellerin Çok Kategorili Lojistik Regresyon Analizi Test Sonuçları - II (Referans Kategorisi: Üretim Amaçlı Olmayan Birim Kurma)

GT	Model 5					Model 6				
	2	3	4	5	6	2	3	4	5	6
FS	0,979 (*)	1,025 (*)	1,009	1,030 (**)	1,005	0,986	1,025 (*)	1,007	1,026 (*)	1,006
EÇ	1,318 (**)	0,856 (**)	1,024	1,001	0,980	1,164 (**)	0,863 (**)	1,070	1,047	0,955
UD	0,924 (**)	1,022	0,932 (**)	0,926 (**)	0,940 (**)	0,890 (**)	1,012	0,939 (*)	0,936 (**)	0,937 (**)
ÇS	0,574	3,146 (*)	1,729	1,466	0,870					
TİS						17,347 (**)	4,201 (*)	0,784	0,611	1,398
MUB	χ^2 : 159,898; sd: 20; P: 0,000					χ^2 : 195,624; sd: 20; P: 0,000				
GT	Model 7					Model 8				
	2	3	4	5	6	2	3	4	5	6
FS	0,961 (**)	1,032 (**)	0,994	1,014	0,992	0,961 (**)	1,033 (**)	0,994	1,014	0,993
EÇ	1,209 (**)	0,888 (*)	1,044	1,027	0,990	1,118 (**)	0,881 (**)	1,079	1,065	0,975
ESÜS	1,115 (**)	0,956	0,946	0,932 (*)	0,965	1,018	0,887 (**)	0,981	0,968	0,948
ÇS	0,226 (**)	3,425 (*)	1,881	1,630	0,830					
TİS						7,104 (**)	17,874 (**)	0,548	0,447	1,421
MUB	χ^2 : 136,861; sd: 20; P: 0,000					χ^2 : 163,467; sd: 20; P: 0,000				
<p>Not: N: 808. Sonuçlar odds oranları (Exp(β)-) şeklindedir (Anlamlı değişkenlerdeki birden küçük odds oranları ilgili değişkenin negatif etkisini, birden büyük odds oranları ise ilgili değişkenin pozitif etkisi olduğunu ifade eder). Kısaltmalar şöyledir: FS: Faaliyet Süresi; EÇ: Endüstri Çeşitlendirmesi; UD: Uluslararası Deneyim; ESÜS: Ev Sahibi Ülke Sayısı; ÇS: Çalışan Sayısı; TİS: Toplam İşletme Sayısı; GT: Giriş Türü; MUB: Model Uyumu Bilgisi. Giriş Türü Kategorileri şöyledir: (2) Üretim Amaçlı Olmayan Birimi Satın Alma, (3) Üretim Amaçlı Olmayan Birim İçin Ortak Girişim, (4) Üretim Amaçlı Ortak Girişim, (5) Üretim Amaçlı Birimi Satın Alma ve (6) Üretim Amaçlı Sıfırdan Yatırım şeklindedir. Anlamlılık değerleri şöyledir: ** p<.01; * p<.05; † P<.10.</p>										

Tablo 8.'deki dört modelde de faaliyet süresi arttıkça üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı olmayan birim kurma giriş şekline göre artmaktadır. Model 6 haricindeki diğer üç modelde de faaliyet süresi arttıkça üretim amaçlı olmayan birimi satın alma giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı olmayan birim kurma giriş şekline göre azalmaktadır. Ayrıca Model 5 ve Model 6'da üretim amaçlı birimi satın alma giriş şeklinin olasılığı faaliyet süresi arttıkça üretim amaçlı olmayan birim kurma giriş şekline göre artmaktadır. Endüstri çeşitlendirmesi ile ilgili iki temel ilişki dört modelde de gözlemlenmektedir. Endüstri çeşitlendirmesi arttıkça üretim amaçlı olmayan birimi satın alma giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı olmayan birim kurma giriş şekline göre artarken, üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şeklinin olasılığı azalmaktadır. Model 5 ve Model 6'da yıl esaslı uluslararası deneyim değişkeni dikkate alınmıştır. Bu iki modele göre uluslararası deneyim yılı arttıkça üretim amaçlı olmayan birimi satın alma, üretim amaçlı ortak girişim, üretim amaçlı birimi satın alma ve üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekillerinin olasılıkları üretim amaçlı olmayan birim kurma giriş şekline göre azalmaktadır. Model 7 ve Model 8'de ise uluslararası deneyim faaliyet gösterilen ev sahibi ülke sayısı ile temsil edilmiştir. Model 7'de faaliyet gösterilen ev sahibi ülke sayısı arttıkça üretim amaçlı olmayan birimi satın alma giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı olmayan birim kurma giriş şekline göre artarken, üretim amaçlı birimi satın alma giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı olmayan birim kurma giriş şekline

göre azalmaktadır. Model 8’de faaliyet gösterilen ev sahibi ülke sayısı arttıkça üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı olmayan birim kurma giriş şekline göre azalmaktadır. İşletme grubunun büyüklüğü ile ilgili hem çalışan sayısının dikkate alındığı Model 5 ve Model 7’de hem işletme grubuna ait toplam işletme sayısının dikkate alındığı Model 6 ve Model 8’de işletme grubu büyüklüğü arttıkça üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı olmayan birim kurma giriş şekline göre artmaktadır. Ayrıca toplam işletme sayısının işletme grubu büyüklüğü için temsil değişkeni olarak alındığı Model 6 ve Model 8’de üretim amaçlı olmayan birimi satın alma giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı olmayan birim kurma giriş şekline göre artmaktadır. Model 7’de çalışan sayısı arttıkça üretim amaçlı olmayan birimi satın alma giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı olmayan birim kurma giriş şekline göre azalmaktadır.

Tablo 7. ve Tablo 8.’deki model sınamaları bütün olarak değerlendirildiğinde, faaliyet süresi arttıkça hem üretim amaçlı olmayan birim kurma hem de üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekillerine göre üretim amaçlı olmayan birimi satın alma giriş şeklinin olasılığı azalmaktadır. Faaliyet süresi ile belirtilebilecek bir diğer ilişki ise, faaliyet süresi arttıkça hem üretim amaçlı olmayan birim kurma hem de üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekillerine göre üretim amaçlı birimi satın alma giriş şeklinin olasılığı artmaktadır. Fakat bu ilişkinin üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şeklinin referans kategorisi olduğu modellerde 0.10 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu gözden kaçırılmamalıdır. Endüstri çeşitlendirmesi açısından değerlendirildiğinde, endüstri çeşitlendirmesi arttıkça hem üretim amaçlı olmayan birim kurma hem de üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekillerine göre üretim amaçlı olmayan birimi satın alma giriş şeklinin olasılığı artarken, üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şeklinin olasılığı azalmaktadır. İşletme grubu büyüklüğü açısından değerlendirildiğinde, işletme büyüklüğü arttıkça hem üretim amaçlı olmayan birim kurma hem de üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekillerine göre üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim şeklinin olasılığını artmaktadır. İzleyen bölümde araştırma bulgularından hareketle sonuçlar tartışılmıştır.

Tartışma ve Sonuç

Türkiye’deki işletme gruplarının uluslararasılaşmalarına ilişkin sınırlı sayıda bilgi sağlayan çalışma söz konusudur. Türkiye’deki işletme gruplarının uluslararasılaşması hakkında bilgi sağlayan çalışmalar kısaca değerlendirildiğinde, Şahin ve Mert (2012: 484-485), araştırmalarında Türkiye’deki uluslararası birime sahip işletme gruplarında “varlıkların kullanılması stratejisinin bağlı işletme düzeyinde hem sahiplik hem de lokasyon tercihi açısından gelişmiş bir ülkenin göstereceği stratejik davranışı göstermediğini”, bunun aksine, “varlıkların kullanılması stratejisi açısından düşük risk modunu tercih ettiklerini ve gelişmekte olan bir ülkeyi değil gelişmiş bir ülkeyi lokasyon olarak seçtiklerini”, “varlıkların araştırılması stratejisi ise bağlı işletmeler düzeyinde gelişmekte olan bir ülkenin göstereceği stratejik davranışı gösterdiklerini” ve “işletme grubuna bağlı dış yatırımların LLL (Linkage, Leverage, Learning) paradigması ile tutarlı” olduklarını belirtmişlerdir. Çolpan (2010), Türkiye’deki 11 işletme grubunun uluslararasılaşma desenini incelediği çalışmasında daha büyük işletme gruplarının doğrudan yabancı yatırıma daha eğilimli olduklarını tespit etmiştir. Ayrıca Çolpan’ın (a.g.e.) sağladığı uluslararasılaşma desenine dayanarak işletme gruplarının genel olarak yurt dışında üretim amaçlı olmayan birim türünü daha çok benimsedikleri de belirtmektedir. Çalışmamızın da ortaya koyduğu Türkiye’deki 75 işletme grubunun uluslararasılaşma deseni Çolpan’ın (2010) çalışmasını destekler niteliktedir. Çolpan (2010), Türkiye’deki işletme gruplarının uluslararasılaşmasının gecikmesini 1980 öncesi ithal ikamesi rejimi ve Türk işletmelerinin uluslararası pazarlarda yetersiz rekabet gücüne sahip olmalarına bağlamaktadır.

Bu çalışmada işletme gruplarının uluslararasılaşması hem sahip olunan birimlerin giriş şekilleri açısından hem de o birimlerin gelişmiş ülke-gelişmekte olan ülkede faaliyet gösterme

durumuna göre lokasyonları değerlendirilmiştir. Çalışmamızda, işletme gruplarının uluslararası birimlerinin lokasyon seçiminde ve bu birimleri için benimsedikleri giriş şekilleri üzerinde işletme grubunun büyüklüğü, endüstri çeşitlendirmesi, faaliyet süresi ve uluslararası deneyimin etkileri olacağı varsayılmış ve dört hipotez öne sürülmüştür. İlk hipotez, işletme gruplarının faaliyet süresi, işletme gruplarının uluslararası lokasyon tercihlerini ve uluslararası pazarlara giriş yöntemlerini etkiler şeklinde ifade edilmişti. Araştırmamızın sonuçlarına göre bu hipotezin kısmi destek gördüğü belirtilebilir. Lokasyon seçiminde güçsüz etkisi bulunan faaliyet süresinin, giriş şekilleri üzerinde etkisi söz konusudur. İkinci hipotez, işletme gruplarının endüstri çeşitlenmeleri, işletme gruplarının uluslararası lokasyon tercihlerini ve uluslararası pazarlara giriş yöntemlerini etkiler şeklinde ifade edilmişti. Bu hipotez araştırma sonuçlarına göre desteklenmiştir. Hem lokasyon seçiminde hem de giriş şekli üzerinde endüstri çeşitlendirmesinin güçlü etkileri olduğu belirtilebilir. Üçüncü hipotez, işletme gruplarının büyüklüğü, işletme gruplarının uluslararası lokasyon tercihlerini ve uluslararası pazarlara giriş yöntemlerini etkiler olarak ifade edilmişti. Araştırma sonuçlarınc bu hipotezin de güçlü destek gördüğü belirtilebilir. Araştırmanın son hipotezi, işletme gruplarının uluslararası deneyimi, işletme gruplarının uluslararası lokasyon tercihlerini ve uluslararası pazarlara giriş yöntemlerini etkiler şeklinde ifade edilmişti. Araştırma sonuçlarına göre bu hipotez sadece giriş yöntemleri açısından destek görmektedir. Lokasyon seçiminde uluslararası deneyimin herhangi bir etkisi söz konusu değildir. Araştırma sonuçlarımız özellikle işletme gruplarının endüstri çeşitlendirmesi ve büyüklüklerinin onların uluslararasılaşmasında daha etkili olduklarını göstermektedir.

Araştırmanın bazı sınırlılıkları söz konusudur. Örneğin işletme gruplarının uluslararası operasyonları için parasal değer kullanılmamıştır. Aynı durum büyüklük için de geçerlidir. İşletme gruplarından uluslararası operasyon birimlerini edindikleri yıllardaki bu bilgiler için işletme gruplarına başvurulsa da çoğu bunu paylaşmamıştır. Bu nedenle uluslararasılaşmayı temsilen sadece uluslararası birim sayısı ve bunun niteliği bu araştırmada değerlendirilmiştir. Uluslararasılaşma için kullanılan temsil değişkenlerin yapısı nedeniyle kategorik olarak analize konu edilmeleri, bu araştırmada ele alınan bağımsız değişkenlerin doğrudan uluslararasılaşma üzerinde pozitif veya negatif etkileri olduğunu test etmeye imkân sağlamamıştır. Ancak uluslararasılaşmayı temsilen kullanılan değişkenlerdeki kategoriler arasındaki geçişler üzerindeki etkisi test edilebilmiştir. Büyüklük için de çalışan sayısı ve toplam işletme sayısı bu araştırmaya konu edilmiştir. Çalışmanın bir diğer sınırlılığı da alternatif kuramsal lenslerin çalışmaya dâhil edilmemiş olmasıdır. Ayrıca bir diğer sınırlılık olarak, işletme gruplarının uluslararasılaşmaları 1974-2013 yıllarını kapsamaktadır. İleride yapılacak araştırmalar için kaynak esaslı yaklaşım ile birlikte diğer alternatif kuramsal bakış açılarının araştırmalara dâhil edilmesi ve işletme gruplarının uluslararasılaşmaları çoklu kuramsal bakış açılarıyla incelenmesi önerilmektedir.

Hakem Değerlendirmesi: İki bağımsız hakem tarafından değerlendirilmiştir.

Çıkar Çatışması: Yazar çıkar çatışması bildirmemiştir.

Mali Destek: Yazar bu çalışma için mali destek almamıştır.

Peer Review: Externally peer-reviewed.

Conflict of Interest: The author has no conflict of interest to declare.

Grant Support: The author did not received financial support for this study.

Kaynakça

- Akış, B. (2007). Türk iş sistemindeki değişimin holdingler arası işbirliğine etkisi, (Yayınlanmamış doktora tezi), Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Andersen, O. (1997). Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks. *Management International Review*, 3, 27-42.

- Andersson, T. ve R. Svensson (1994). Entry modes for direct investment determined by the composition of firm-specific skills. *The Scandinavian Journal of Economics*, 96 (4), 551-560.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney, J.B. ve W. Hesterly (1999). 'Organizational economics: Understanding the relationship between organizations and economic analysis', S.R. Clegg and C. Hardy (Der.), *Studying Organizations: Theory and Method*, London: SAGE publications.
- Bowen, H. ve M. Wiersema. (2005). Foreign-based competition and corporate diversification strategy. *Strategic Management Journal*, 26, 1153-1171.
- Brouthers, K. D. ve L. E. Brouthers. (2003). Why service and manufacturing entry mode choices differ: The influences of transaction cost factors, risk and trust. *Journal of Management Studies*, 40 (5), 1179-1202.
- Brouthers, K. D., L. E. Brouthers ve S. Werner, S. (2003). Transaction cost-enhanced entry mode choices and firm performance. *Strategic Management Journal*, 24 (12), 1239-1248.
- Bryman, A. (2008). *Social Research Methods*, Oxford university press, Inc.
- Buğra, A. (2003[1994]). *Devlet ve İşadamları*. (Çev.: F. Adaman), İstanbul: İletişim Yayınları.
- Buğra, A. (1994). *State and Business in Modern Turkey: A Comparative Study*. New York: State University of New York Press.
- Canabal, A. ve G. O. White (2008). Entry mode research: Past and future. *International Business Review*, 17, 267-284.
- Chang, S-J. ve P. M. Rosenzweig. (2001). The choice of entry mode in sequential foreign direct investment. *Strategic Management Journal*, 22 (8), 747-776.
- Chari, M. D. R. (2013). Business groups and foreign direct investments by developing country firms: An empirical test in India. *Journal of World Business*, 48 (3), 349-359.
- Chen, M. Y. ve J. Y. Chang (2010). The choice of foreign market entry mode: An analysis of the dynamic probit model. *Economic Modelling*, 28, 439-450.
- Chen, H. ve T. J. Chen (2003). Governance structures in strategic alliances: Transaction cost versus resource-based perspective. *Journal of World Business*, 38, 1-14.
- Choi, J. P. ve T. G. Cowing. (2002). Diversification, concentration and economic performance: Korean business groups. *Review of Industrial Organization*, 21(3), 271-282
- Claver, E. ve D. Quer (2005). Choice of market entry mode in China: The influence of firm-specific factors. *Journal of General Management*, 30 (3), 51-70.
- Cui, L. ve F. Jiang. (2009). FDI entry mode choice of Chinese firms: A strategic behavior perspective. *Journal of World Business*, 44, 434-444.
- Çavuşgil, S. T., Knight G. ve J. R. Riesenberger (2008). *International Business: Strategy, Management and the New Realities*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Çolpan, A. M. ve T. Hikino (2008). Türkiye'nin büyük şirketler kesiminde işletme gruplarının iktisadi rolü ve çeşitlendirme stratejileri. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(1-2), 23-58.
- Çolpan, A. M., Hikino T. ve J. R. Lincoln (2010). *Introduction*. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), *The Oxford Handbook of Business Groups*. ss. 1-11. Oxford: Oxford University Press.
- Çolpan, A. M., Hikino T. ve J. R. Lincoln (Der.). (2010). *The Oxford Handbook of Business Groups*. Oxford: Oxford University Press.
- Çolpan, A. M. ve T. Hikino (2010). *Foundations of business groups: Toward an integrated framework*. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), *The Oxford Handbook of Business Groups*, ss. 15-66. Oxford: Oxford University Press.

- Çolpan, A. M. (2010). *Business groups in Turkey*. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), The Oxford Handbook of Business Groups, ss. 486-525. Oxford: Oxford University Press.
- Demirbağ, M., McGuinness, M. ve H. Altay (2010). Perceptions of institutional environment ve entry mode: FDI from emerging country. *Management International Review*, 50, 207-240.
- Dikova, D. ve A. V. Witteloostuijn (2007). Foreign direct investment mode choice: Entry and establishment modes in transition economies. *Journal of International Business Studies*, 38, 1013-1033.
- Dirlik, S. ve Ö. F. Altunç (2016). Türkiye'deki makro iktisadi bağlamın işletme gruplarının çeşitlendirme stratejilerine etkileri: 1975-2010 dönemi için boylamsal bir analiz. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 39-61.
- Dirlik, S. ve T. Asunakutlu (2013). İşletme gruplarının uluslararasılaşması ve grup karakteristikleri etkileşimi: Türkiye işletme grupları örneği, 12. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayın No: 192. ss. 50-55.
- Dirlik, S. (2014a). Türkiye'deki İşletme Gruplarının Uluslararasılaşması: Çoklu Örnek Olay Araştırması, (Yayınlanmamış doktora tezi), Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Dirlik, S. (2014b). Farklı ülke deneyimlerinde bir örgütsel form olarak işletme gruplarının özelliklerinin incelenmesi, 13. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı, Cilt: 2, İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayınevi, ss.1119-1127.
- Douma, S., George, R. ve R. Kabir (2006). Foreign and domestic ownership, business groups, and firm performance: Evidence from a large emerging market. *Strategic Management Journal*, 27 (7), 637-657.
- Ekeledo, I. ve K. Sivakumar (2004). International market entry mode strategies of manufacturing firms and service firms: A resource-based perspective. *International Marketing Review*, 21 (1), 68-101.
- Erçek, M. (2008). Türk iş sistemi'ne tarihi bakış: İktisadi devlet teşekkülleri ve holding yapısal formlarının tarihi köken ve etkileşimleri üzerine bir deneme, 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 79. ss.51-54.
- Erçek, M. ve Ö. Günçavdı (2010). Evolution of national and international resource constraints and business groups: The historical case of a Turkish family holding, 1950-1999", Business History Conference, <http://www.thebhc.org/publications/BEHonline/2010/ercekandguncavdi.pdf>, (Erişim Tarihi: 23.07.2014).
- Fıkrıkoca, A. (2008). Türkiye'de holdinglerin strateji gelişimi ve inovasyon süresi, 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 79. ss. 491-500.
- Gemser, G., Brve, M. J. ve A. Sorge (2004). Exploring the internationalisation process of small businesses: A study of Dutch old and new economy firms. *Management International Review*, 44 (2), 127-150.
- Graziano, A. M. ve M. L. Raulin (2007). *Research Methods: A Process of Inquiry*, USA: Pearson education, Inc.
- Gökşen, N. S. ve B. Üsdiken (2001). Uniformity and diversity in Turkish business groups: Effects of scale and time of founding. *British Journal of Management*, 12 (4), 325-340.
- Gökşen, N. S. ve Ö. Yıldırım Öktem (2008). Kurumsal baskılar ve aile holdinglerine bağlı şirketlerin yönetim kurulları. 16. Ulusal yönetim ve organizasyon kongresi bildiriler kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 79. ss. 105-109.
- Gönenç, H., Kan O. B. ve E. C. Karadağlı (2007). Business groups and internal capital markets. *Emerging Markets Finance and Trade*, 43 (2), 63-81.

- Guillen, M. F. (2000). Business groups in emerging economies: A resource-based view. *Academy of Management Journal*, 43 (3), 362-380.
- Guillen, M. F. (2002). Structural inertia, imitation, and foreign expansion: South Korean firms and business groups in China, 1987-95. *Academy of Management Journal*, 45(3), 509-525.
- Guillen, M. F. (2003). Experience, imitation, and the sequence of foreign entry: Wholly owned and joint-venture manufacturing by South Korean firms and business groups in China, 1987-1995. *Journal of International Business Studies*, 34 (2), 185-198.
- Günçavdı, Ö. ve M. Erçek (2007). Sahiplik, strateji, yapı ve bağlamın tarihsel etkileşimleri: Bir işletme grubu örneği. 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, ss. 656-660.
- Gündüz, L. ve E. Tatoğlu (2003). A comparison of the financial characteristics of group affiliated and independent firms in Turkey. *European Business Review*, 15 (1), 48-54.
- Hoskisson, R. E., Micheal, A. H., William, P. W. ve Y. Daphne (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25 (3), 417-456.
- Jean, R.-J. B., Tan D. ve R. R. Sinkovics (2011). Ethnic ties, location choice, and firm performance on foreign direct investment: A study of Taiwanese business groups FDI in China. *International Business Review*, 20 (6), 627-635.
- Johanson, J. ve J. E. Vahlne (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, 8, 23-32.
- Karaevli, A. (2008). Türkiye'deki İşletme gruplarında çeşitlendirme stratejilerinin evrimi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(1-2), 85-107.
- Karaevli, A. ve E. Demirok (2010). "Devamlılık içinde değişim": Türkiye'deki büyük aile holdingleri ve bünyelerindeki şirketlerin kurumsal büyüme stratejileri (1938-2009), 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Adana: Çukurova Üniversitesi Basımevi, 418-422.
- Khanna, T ve K. Palepu (1997). Why focused strategies may be wrong for emerging markets. *Harvard Business Review*, 75, 41-51.
- Khanna, T. ve K. Palepu (2000). The future of business groups in emerging markets: Long run evidence from Chile. *Academy of Management Journal*, 43/3, 268- 285.
- Khanna, T. ve J. W. Rivkin (2001). Estimating the performance effects of business groups in emerging markets. *Strategic Management Journal*, 22 (1), 45-74.
- Kırca, A. H., Tomas, G., Hult, M., Deligonul S., Perry, M. Z., Morys, Z. ve S. T. Çavuşgil (2012). A Multilevel examination of the drivers of firm multinationality: A meta-analysis. *Journal of Management*, 38 (2), 502-530.
- Koca, M. A. (2011). Türkiye'de işletme gruplarının çeşitlenme eğilimi, II. Örgüt kuramı çalışmayı bildirileri kitabı, 81-90.
- Kumar, V., Gaur A. ve P. Chinmay (2012). Product diversification and international expansion of business groups. *Management International Review*, 52 (2), 175-192.
- Kurt, M. (2013). The rise of entrepreneurship and characteristics of economic environment: the emergence of Turkish businesses groups during the republican Turkey", 17th Annual Congress of the European Business History Association, 22-24 August 2013, Uppsala, Sweden.
- Leff, N. H. (1978). Industrial organization and entrepreneurship in the developing countries: The economic groups. *Economic Development and Cultural Change*, 26, 661-675.
- McNeill, P. ve S. Chapman (2005). *Research Methods*, Routledge Taylor & Francis Group.
- Mutinelli, M. ve L. Piscitello (1998). The entry mode choice of MNCs: An evolutionary approach. *Research Policy*, 27, 491-506.

- Neuman, W. L. (2006). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*, USA: Pearson Education, Inc.
- Orbay, H. ve B. Yurtoğlu (2006). The impact of corporate governance structures on the corporate investment performance in Turkey. *Corporate Governance: An International Review*, 14 (4), 349-363.
- Özen, Ş. (2003). Türk holdinglerinin ilgisiz çeşitlenmesinin nedenleri üzerine bir tartışma. 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayın No: 57, ss. 669-671.
- Özkara, B., Kurt, M. ve K. Karayormuk (2008). Türkiye’de işletme grupları: Eskiler ve yeniler. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8 (1-2): 59-83.
- Pehrsson, A. (2008). Strategy antecedents of modes of entry into foreign markets. *Journal of Business Research*, 61: 132–140.
- Root, F. R. (1994). *Entry strategies for international markets*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sahaym, A. ve D. Nam (2013). International diversification of the emerging-market enterprises: A multi-level examination. *International Business Review*, 22 (2), 421–436
- Sharma, V. M. ve K. Erramilli (2004). Resource-based explanation of entry mode choice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12 (1), 1-18.
- Sutherland, D. (2009). Do China's "National Team" business groups undertake strategic-asset-seeking OFDI?. *Chinese Management Studies*, 3 (1), 11-24.
- Şahin, K. T. ve K. Mert (2012). Türkiye’deki işletme gruplarının uluslararasılaşma motivasyonunun lokasyon ve giriş stratejisi üzerindeki etkisi, 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Kardeşler Cilt Evi, ss. 482-485.
- Tan, B., K. Erramilli ve T. W Liang (2001). The influence of dissemination risks, strategic control and global management skills on firms’ modal decision in host countries. *International Business Review*, 10, 323–340.
- Tan, D. C. ve K. E. Meyer (2010). Business groups' outward FDI: A managerial resources perspective. *Journal of International Management*, 16 (2), 154-164.
- Üsdiken, B. ve Ö. Yıldırım Öktem (2008). Kurumsal ortamda değişim ve büyük aile holdingleri bünyesindeki şirketlerin yönetim kurullarında ‘icrada görevli olmayan’ ve ‘bağımsız’ üyeler, *Amme İdaresi Dergisi*, 41(1), 43-71.
- Üsdiken, B. (2008). Türkiye’de işletme grupları: Özel sayıya giriş. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8 (1-2), 5-21.
- Wan, W. P., Hoskisson, R. E., Short, J. C. ve D. W. Yiu (2011). Resource-based theory and corporate diversification: Accomplishments and opportunities. *Journal of Management*, 37 (5), 1335-1368.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Wild, J. J., Wild K. L. ve Y. Han J. C. (2010). *International Business: The Challenges of Globalization*, USA: Pearson education, Inc.
- Yıldırım-Öktem, Ö. ve Üsdiken, B. (2010). Contingencies versus external pressure: Professionalization in boards of firms affiliated to family business groups in late-industrializing countries. *British Journal of Management*, 21(1), 115-130.
- Yi, J., Wang C. ve M. Kafouros (2013). The effects of innovative capabilities on exporting: Do institutional forces matter? *International Business Review*, 22 (2), 392-406.
- Yiu, D. W. (2011). Multinational advantages of Chinese business groups: A theoretical exploration. *Management & Organization Review*, 7 (2), 249-277.
- Yiu, D. ve Makino S. (2002). The choice between joint venture and wholly owned subsidiary: An institutional perspective. *Organization Science*, 13 (6), 667-683.

Yiu, D. W., Lu, Y., Bruton G. D. ve Hoskisson, R. E. (2007). Business groups: An integrated model to focus future research. *Journal of Management Studies*, 44 (8), 1551-1579.

Yurtoğlu, B. (2000). Ownership structure of Turkish listed firms. *Istanbul Stock Exchange Finance Award Series*, 1, 55-84.

Zhao, H., Luo Y. ve T. Suh (2004). Transaction cost determinants and ownership-based entry mode choice: A meta-analytical review. *Journal of International Business Studies*, 35, 524-544.

Fortune Türkiye 500, <http://www.fortuneturkey.com/fortune500-2010/>

500 Büyük Özel Şirket, Capital, Ağustos, Yıl: 19, Sayı: 2011/8, 96-114.

Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu, İstanbul Sanayi Odası Dergisi, Ağustos, Sayı: 545, 2011.

Türkiye'nin İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu, İstanbul Sanayi Odası Dergisi, Eylül, Sayı: 546, 2011.

[<http://ccsi.columbia.edu/files/2014/03/EMGP-Turkey-Report-March-24-2014.pdf>] (Erişim tarihi: 23.07.2014)

EK A. En Az Bir Yurt Dışı Birimi Bulunan İşletme Grupları, Kuruluş Yılları, Holdingleşme Tarihleri, Endüstri Çeşitlendirme Sayıları ve Faaliyet Gösteren Yurt Dışı Birimler İçerisinde En Eskisinin Kuruluş Yılı (2013 İtibariyle)

	İşletme Grubu	Kuruluş Tarihi	Holdingleşme Tarihi	Faaliyet Gösterilen Endüstri Sayısı	Faaliyet Gösteren Uluslararası Birimler İçerisinde En Eskisinin Kuruluş Tarihi	Yurt Dışında Üretim Birimi Bulunan İşletme Grupları
1	Abaloğlu Holding	1942	1991	3	1998	√
2	Adalı Holding	1962	2009	5	2003	
3	Ado Grup (Başer-Ado)	1994		6	2002	√
4	Akfen Holding	1976	1999	6	2004	
5	Akın Holding	1941	1977	4	1984	
6	Akkanat Holding	1985	1992	4	1987	
7	Akkök Şirketler Grubu	1952	1992	8	2000	√
8	Alarko Holding	1954	1973	8	1989	
9	Alışan Grup	1985		4	1998	
10	Altınbaş Holding	1950		8	1994	
11	Anadolu Grup	1960	1969	15	1981	√
12	Ataç Şirketler Grubu	1962	1991	6	2011	√
13	Aydiner Grup	1970		8	2009	
14	Bakioğlu Holding	1973	1996	5	1995	
15	Bilkent Holding	1968	1986	11	2004	
16	Borusan Holding	1944	1972	7	1997	√
17	Boydak Holding	1957	2004	11	1997	√
18	Boyner Holding	1952	1991	6	1993	
19	Cengiz Holding	1980		6	2007	√
20	Çalık Holding	1981	1997	7	1997	√
21	Çelebi Holding	1958	1995	5	2006	
22	Çukurova Holding	1923	1972	18	1980	√
23	Dedeman Holding	1918	1998	7	2002	
24	Demirören Şirketler Grubu	1966		4	2003	√
25	Doğan Holding	1961	1980	14	1999	
26	Doğuş Grubu	1951	1975	17	1986	
27	Eczacıbaşı Grubu	1942	1973	12	1992	√
28	Eksim Yatırım Holding	1950	1986	4	2008	√
29	Elginkan Holding	1950	1967	7	2001	

30	Enka	1957		9	1984	√
31	Eren Holding	1969	1997	7	1999	
32	Erikoğlu Holding	1937	1994	4	1998	
33	Esas Holding	2000	2000	6	2009	
34	Farplas Grup	1968		5	2007	√
35	Feniş Holding	1961	1975	4	1991	
36	Gedik Holding	1963	1983	4	2009	
37	Güriş Holding	1958		8	2005	√
38	Habaş Topluluğu	1956		7	2003	
39	Hayat Grubu	1937		3	1998	√
40	İbrahim Çeçen Holding	1969		5	2004	
41	İbrahim Polat Holding	1955	1982	6	1991	
42	İhlas Holding	1970	1973	13	2008	√
43	İnci Holding	1952	1982	6	1998	√
44	İş Bankası Grubu	1935		14	1992	√
45	Kale Grubu	1957	1973	8	2008	√
46	Kar Şirketler Grubu	1987		7	1994	√
47	Karamancı Holding	1953	1994	3	2008	√
48	Kazancı Holding	1968	1994	6	1997	√
49	Kılıç Holding	1991	2007	5	2003	
50	Kibar Holding	1972	1984	10	2001	√
51	Kipaş Holding	1984	2006	8	2004	√
52	Koç Holding	1926	1963	22	1979	√
53	Kombassan Holding	1988	1975	12	1997	√
54	Kürüm Holding	1975	2006	5	2002	√
55	Limak Holding	1976	2000	8	2010	√
56	Mahzar Zorlu Holding	1950	1996	5	1998	
57	Mesa Grup	1969		4	1995	
58	Nurol Holding	1966	1989	12	2003	√
59	Orhan Holding	1972	1995	11	2004	√
60	Poyraz Poyraz Grup	1993		7	2002	
61	Sabancı Holding	1932	1967	21	1993	√
62	Sanko Holding	1943	1996	14	1997	
63	Sarkusyan Şirketler Topluluğu	1972		3	1986	√
64	Sinpaş Holding	1974		8	2009	
65	Soma Grubu	1984	2010	3	2011	√
66	STFA Yatırım Holding	1938	1975	5	1974	
67	Şahinler Holding	1982	1988	8	1992	√
68	Taha Grup	1988	1994	3	2004	√
69	Tekfen Holding	1956	1971	9	1981	√
70	Yaşar Holding	1941	1968	11	1980	√
71	Yıldırım Holding	1963	2006	7	2008	√
72	Yıldız Holding	1944	1989	9	1999	√
73	Yıldızlar Holding	1930	2007	5	2011	√
74	Yüksel Holding	1963	1997	8	1984	
75	Zorlu Grubu	1953	1968	17	1995	√

**EK B. Herhangi Bir Yurt Dışı Birimi Tespit Edilemeyen İşletme Grupları
(2013 Yılı İtibariyle)**

	İşletme Grubu	Kuruluş Yılı	Holdingleşme Tarihi	Faaliyet Gösterilen Endüstri Sayısı
1	Abdülkadir Özcan A. Ş.	1955		5
2	Acıbadem Grubu	1991		4
3	Ağaoğlu	1981		3

4	Akbaş Holding	1962		5
5	Akça Holding	1955	1994	6
6	AKG Grup	1989		4
7	Alkan Grup	1994		4
8	Ayhanlar Holding	1978	2006	4
9	Batı Anadolu Grubu	1966		3
10	Bayraktar Holding	1958	1988	3
11	Can Grubu	1976		3
12	Ceceli Grup	1954		4
13	Ciner Grup	1978		15
14	Çeliker Yatırım Holding	1978		5
15	Çetinkaya Holding	1968		3
16	Çoşkunöz Holding	1950	1976	4
17	Diler Holding	1949		5
18	Diniz Holding	1955	1976	6
19	Ekinciler Holding	1968	1986	6
20	Ercan Şirketler Topluluğu	1964		6
21	Erdem Holding	1965	1996	6
22	Faik Çelik Holding	1976	2006	6
23	Gençoğlu Holding	1946	1997	3
24	GSD Holding	1986	1996	4
25	Gülsan Holding	1934		5
26	Günkar Şirketler Grubu	1979		3
27	Harput Holding	1958		6
28	Hattat Holding	1973	1996	4
29	İçdaş	1955		6
30	İlci Holding	1986	2010	5
31	İşbir Holding	1971		3
32	İşkur Grup	1993		4
33	İttifak Holding	1988	1993	9
34	Kalyon Grup	1974		4
35	Kaptan Şirketler Grubu	1964		5
36	Karadeniz Holding	1948		5
37	Kaynak Grup	1987		4
38	Kıraça Holding	1998	2009	5
39	Kiler Holding	1983	2007	5
40	Kocaer Grubu	1960		4
41	Koruma Şirketler Grubu	1949		6
42	Koza-İpek Holding	1948		9
43	Metro Grubu	1977	2010	8
44	Naksan Holding	1940		6
45	Nergis Holding	1967	1994	4
46	Nuh Grup	1959		4
47	Nursan Grup	1983		3
48	Örteks Grup	1972		3
49	Özgörkey Grup	1951		6
50	Özgün Şirketler Grubu	1993		4
51	Öztüre Holding	1952		4
52	Polisan Holding	1945	2000	4
53	Ritaş Holding	1960	1998	3
54	Soyak Holding	1961	1998	6
55	Taşdelen Grup	1986		3
56	Umpaş Holding	1990	1997	5
57	Yıldızlar SSS Holding	1972		5
58	Yılteks Grup	1968		3